

ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238

Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Krakowie

# Zeszyty Naukowe / Cracow Review of Economics and Management



Nr 6 (990) / 2020

ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238

Uniwersytet  
Ekonomiczny  
w Krakowie

**Zeszyty  
Naukowe /  
Cracow Review  
of Economics  
and Management**

**Nr 6 (990) / 2020**

#### Rada Naukowa

*Andrzej Antoszewski (Polska), Slavko Arsovski (Serbia), Josef Arlt (Czechy), Daniel Baier (Niemcy), Hans-Hermann Bock (Niemcy), Ryszard Borowiecki (Polska), Giovanni Lagioia (Włochy), Tadeusz Markowski (Polska), Martin Mizla (Słowacja), David Ost (USA), Józef Pocięcha (Polska), Vesna Žabkar (Słowenia)*

#### Komitet Redakcyjny

*Sergiu Baltatescu, Mehmet Hüseyin Bilgin, Joanna Dźwończyk, Juan José García Machado, Wojciech Giza, Michał Halagarda, Salvatore Ingrassia, Wojciech Jarecki, Alina Klonowska (sekretarz), Ryszard Kowalski (sekretarz), Aleksy Pocztowski (redaktor naczelny), Wanda Sułkowska, Monika Szaraniec, Stanisław Wanat, Angelika Wodecka-Hyjek (sekretarz), Bernard Ziębicki*

#### Redaktor statystyczny

*Paweł Ulman*

#### Redaktorzy Wydawnictwa

*Monika Rusin, Seth Stevens (teksty w j. angielskim), Małgorzata Wróbel-Marks*

#### Projekt okładki i układ graficzny tekstu

*Marcin Sokołowski*

Czasopismo jest indeksowane w następujących bazach:

BazEkon (<https://bazekon.uek.krakow.pl>), CEEOL ([www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)), CEJSH (<http://cejsh.icm.edu.pl>), EBSCO ([www.ebsco.com](http://www.ebsco.com)), ERIH PLUS (<https://dbh.nsd.uib.no/publiseringskanaler/erihplus/>) oraz ICI World of Journals (<https://journals.indexcopernicus.com>)

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2020

ISSN 1898-6447

e-ISSN 2545-3238

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Teksty artykułów są dostępne na stronie internetowej czasopisma:

[www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl](http://www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl) oraz w bazach CEEOL i ICI World of Journals

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. 12 293 57 42, e-mail: [wydaw@uek.krakow.pl](mailto:wydaw@uek.krakow.pl)

[www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl](http://www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl)

Zakład Poligraficzny Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27

Zam. 126/21

## Spis treści

<b>Słowo wstępne (Aleksy Pocztownski) .....</b>	<b>5</b>
Agnieszka Thier <b>The Importance and Consolidation of Family Businesses in the Contemporary Economy .....</b>	<b>7</b>
Kamil Lubiński <b>The Effects of Nostalgia-based Advertising on a Toy Company's Brand Equity: The Example of the LEGO Group .....</b>	<b>29</b>
Tomasz Copp <b>The Determinants of Decision-making among Polish, German and Chinese Managers in Managing a Shipping Company in China .....</b>	<b>49</b>
Łukasz Waćławik <b>Zastosowanie wykresu yamazumi w analizie wartości dodanej procesu pracy .....</b>	<b>71</b>
Michał Kulbacki <b>Państwowe fundusze majątkowe krajów członkowskich Unii Europejskiej .....</b>	<b>85</b>
<b>Lista recenzentów 2020 .....</b>	<b>103</b>



*Szanowni Czytelnicy,*

Szósty numer „Zeszytów Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie/Cracow Review of Economics and Management” zawiera pięć artykułów, których problematyka dotyczy aktualnych zagadnień z dziedziny nauk społecznych. Stanowią one przedmiot badań w obszarze przedsiębiorczości, zarządzania oraz ekonomii.

W pierwszym artykule Agnieszka Thier podejmuje dwie kwestie związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw rodzinnych. Pierwsza z nich dotyczy definiowania przedsiębiorstw rodzinnych oraz oceny ich znaczenia w Polsce i innych krajach. Druga kwestia odnosi się do procesów samoorganizowania się przedsiębiorstw rodzinnych oraz międzypokoleniowej transformacji tych firm. Na podstawie analizy specjalistycznej literatury przedmiotu oraz istniejących raportów z badań w artykule dokonano przeglądu kryteriów wyodrębniania przedsiębiorstw rodzinnych, wskazując na występujące tu różnice. Zaprezentowane zostały krajowe i zagraniczne stowarzyszenia zajmujące się problematyką firm rodzinnych. Pokazano również wpływ procesu sukcesji na trwanie firm rodzinnych. Efektem rozważań przedstawionych w tym artykule jest wskazanie istniejącej luki badawczej, uzasadniającej potrzebę kontynuowania dalszych badań przedsiębiorstw rodzinnych.

W drugim artykule Kamil Lubiński przedstawia wyniki badań o charakterze eksploracyjnym dotyczących znaczenia nostalgii w budowaniu lojalności klientów oraz jej wpływu na markę. Na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych na wybranej grupie konsumentów stwierdzono, że wcześniejsze ich doświadczenia związane z określoną marką mają istotny wpływ na nostalgicznie ukierunkowaną chęć zakupu produktów tej marki. Ponadto, odczucia nostalgiczne względem marki stanowiącej przedmiot badań, pozytywnie wpływają na siłę wartości tej marki. Wyprowadzone na podstawie badań wnioski stanowią przyczynek do istniejącej wiedzy na temat miejsca odczuć nostalgicznych w działaniach marketingowych.

Przedmiotem kolejnego artykułu, autorstwa Tomasza Coppa, jest proces podejmowania decyzji przez menedżerów z różnych krajów działających w branży żeglugowej oraz determinujące go czynniki. Na podstawie badań jakościowych przeprowadzonych w formie wywiadów z 20 menedżerami z Polski, Niemiec i Chin, autor wskazał czynniki, które zdaniem respondentów wpływają na efek-

tywność podejmowanych decyzji w badanej branży. Ponadto podkreślił znaczenie różnic w podejściu do podejmowania decyzji, które mają podłoże kulturowe. Przedstawione w artykule rozważania wpisują się w nurt badań nad zarządzaniem w środowisku międzynarodowym.

Usprawnianie procesów pracy stanowi przedmiot rozważań w artykule autorstwa Łukasza Waclawika. Autor przedstawia możliwości, jakie stwarza w tym względzie narzędzie w formie zmodyfikowanego wykresu *yamazumi*. Modyfikacja polegała na odejściu od chronologii w badaniu procesów pracy i skupieniu się na czasie wykonania oraz generowaniu wartości dodanej, jak również wykorzystaniu analizy ABC. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz obserwacji praktycznej zaprezentowany został opis przypadku ilustrującego zastosowanie nowego narzędzia. W konkluzji stwierdzono, że zmodyfikowany wykres *yamazumi* jest efektywnym i łatwym do zastosowania narzędziem usprawniania procesów pracy.

Artykułem zamykającym ten numer „Zeszytów Naukowych” jest opracowanie poświęcone państwowym funduszom majątkowym w krajach Unii Europejskiej. Michał Kulbacki dokonuje w nim oceny tych funduszy na podstawie analizy porównawczej z wykorzystaniem autorskiego wskaźnika. W wyniku przeprowadzonych badań autor dokonał identyfikacji mocnych i słabych stron działalności tych funduszy. Do pierwszych z nich zaliczył podstawy instytucjonalne, nadzór oraz zarządzanie portfelem inwestycyjnym, do drugich zaś realizację celów środowiskowych, społecznych i etycznych oraz wspieranie polityki gospodarczej. Przedstawione w artykule rozważania oraz wnioski stanowią przyczynek do wiedzy na temat kompleksowej oceny działalności państwowych funduszy majątkowych krajów członkowskich Unii Europejskiej.

Omówione powyżej opracowania dotyczą aktualnych i niedostatecznie rozpoznanych zagadnień. Zachęcam do zapoznania się z ich treścią, mając nadzieję, że spotkają się one z zainteresowaniem Czytelników, będą skłaniać do dyskusji oraz stanowić inspirację do podejmowania dalszych badań w tym zakresie.

*Prof. dr hab. Aleksy Poczowski*  
*Redaktor naczelny*

| *Agnieszka Thier*

# The Importance and Consolidation of Family Businesses in the Contemporary Economy

## Abstract

*Objective:* The aim of the research is: to present the ways of defining family businesses and their evaluation in terms of practical utility, to assess the importance of family businesses and indicate local differences related to economic, cultural and moral factors, to analyse the tendency to group family businesses into economic and legal entities, and to present selected institutions established for scientific and legal support for family businesses, to analyse selected issues related to the functioning of family businesses, such as succession mechanism, its longevity and sustainability, tracking the current trends in changing the role of family businesses in the global economy.

*Research Design & Methods:* An extensive range of scientific literature on the issues of family businesses was analysed. Particular attention was paid to the ways of defining family businesses, assessing their role in the economy, mechanisms of their transformation over time, and their tendency to associate into larger economic and legal entities. Over 90 publications were analysed, about half of which are foreign-language texts, including western ones as well as texts representing the assessments of research from such countries as the UAE and India.

| Agnieszka Thier, Cracow University of Economics, College of Management and Quality Sciences, Institute of Management, Department of Economics and Organization of Enterprises, Rakowicka 27, 31-510 Kraków, e-mail: [thiera@uek.krakow.pl](mailto:thiera@uek.krakow.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5915-2071>.

| This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 License (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



*Findings:* Some of the most comprehensive and useful definitions of family businesses are listed, while the need to formally include large enterprises and corporations in the category of family enterprises is indicated. The important role of family businesses in the creation of Gross Domestic Product is underlined. The tendency of family businesses to organise themselves into larger legal and economic entities is indicated. The most important Polish institutions which deal with the issues of family businesses are listed. The impact of succession mechanisms and intergenerational transformation of a family businesses are shown. The average period of its existence in Poland and in the world is estimated. The main factors influencing the longevity of family enterprises are identified. The reasons for the gradual disappearance of “family features” in family businesses (e.g. transformation into a joint-stock company or creation of a conglomerate holding) are indicated. The validity of further research is justified.

*Implications/ Recommendations:* Little is known about the Polish, European and world rankings of the oldest family enterprises described in the article. Such research is worth continuing.

*Contribution:* Including large family companies in the research, the paper searches for the reasons behind the declining family character of family businesses. These include the transformation of a family business into a listed joint-stock company or the establishment of a holding – in particular a conglomerate, as well as family problems.

**Keywords:** company, family business, associations of family businesses, the stages of a family business, succession as a generational change, transfer of property.

**JEL Classification:** A13, B50, D22, E32, K11, M14, Z13.

## 1. Introduction: The Essence of a Family Business

Family businesses connect the family and business environment into an efficiently functioning unit. While family is primarily a social institution, the enterprise is mainly an economic one. Its purpose is to manufacture and sell products, provide services, or both. An enterprise can also be defined as a team of people equipped with the means of production, the purpose of which is to generate profit and meet social needs (Sułkowski *et al.* 2009, Sułkowski 2011). Family and business are closely related for social, economic and even psychological reasons (Freud 1998, p. 53). What makes a family business unique is the concentration of ownership, related control and management system within a family (Jeżak 2016, p. 53). Combining professional activity with family life may cause uncomfortable contradictions between the interests of the company and family members’ private lives (Sułkowski 2004, Sułkowski & Marjański 2009). The pursuit of economic activity by one family may foster its integration and strengthening, but sometimes it leads to internal conflicts, related, for example, to the succession mechanism (Surdej & Wach 2010, Sułkowski 2011, *Firmy rodzinne – współczesne...* 2012).

“Family business” is a common name in Anglo-Saxon countries. Quite often, in the colloquial language, the terms “business” and “firm” (company) are identified. It is worth recalling here that term “firm” has two meanings: logo, that is the company’s trademark (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ...) and an enterprise whose owner is both an entrepreneur and manager. Thus, the term “firm” can be associated with a family business, but most often has little to do with a joint-stock company. In the latter, the owners have little influence over decisions advanced by the board, which consists of hired professional managers (Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. ...; Ustawa z dnia 15 września 2000 r. ...). The term “family business” is not always used precisely, due to the lack of unambiguous criteria to define it by. As a result, the number of these enterprises and their share in the total number of enterprises in a given country may differ significantly, depending on the statistics cited. Thus, research conducted at the University of Warwick shows that in Great Britain the share of family businesses ranges from 15% to 81% (Westhead, Cowling & Storey 1997, p. 16).

Difficulties with unambiguously defining a family business occur both in Poland and in many other countries, even if family businesses are characterised by several specific features (Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. ...). Quite often, legal regulations define a business as a family business only when there is a need for specific practical solutions, such as the application of the succession package (The Netherlands), determining tax preferences or the opening hours of shops (Austria) (Sułkowski 2011, *Firmy rodzinne – współczesne...* 2012, Marjański 2012, *Sukcesja biznesu...* 2016, Jeżak 2016, Lewandowska 2020). Many authors believe that defining of a family business is unnecessary or even impossible (Sułkowski 2004, 2011, Sułkowski & Marjański 2005, 2009, *Sukcesja biznesu...* 2016, *Przedsiębiorstwa rodzinne...* 2014, *Firma rodzinna to marka...* 2020).

In Poland, in contrast to the US and Western European countries, the concept of a family business is often limited to micro, small and medium-sized enterprises, which makes it easier to conduct statistical research (*Firmy rodzinne...* 2009). An example of such research is the reports produced by the Polish Agency for Enterprise Development (*Diagnoza...* 2016), which is now losing importance. There is also a controversial belief that a holding structure cannot be considered a family business, as the sole or dominant owner of the subsidiary’s assets is the “parent” company, not the family. Indeed, the “daughter” company is a subsidiary, but has legal personality and the status of an enterprise, so the family as the owner can implement its strategy, albeit partially and with difficulty. The parent company owned by the family as an enterprise, meanwhile, can adhere to family values and continue the multi-generational strategy (Lubinski 2011, Oudah, Jabeen & Dixon 2018, Kenyon-Rouvinez 2017).

Controversies in Poland are also raised by the issue of establishments owned by natural persons conducting business activity. The Polish Agency for Enterprise Development (PARP) excluded from the category of family enterprises those establishments whose owners did not employ any staff (they were self-employment, in other words), since most such owners did not assume succession and after their death such enterprises are usually liquidated. The exceptions are craft and artisanal factories where family traditions are cultivated to a much greater extent. As a result of the Act being adopted, the above situation may, however, change, encouraging the owners of sole proprietorships to engage in succession planning (Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. ...). The preservation of family tradition and succession is also facilitated by the activity of family business associations (Instytut Biznesu Rodzinnego). In many countries, establishments run by one natural person are included in the family business sector. At the same time, certain industries, such as agriculture, forestry, fishing or households employing an employee, are excluded from this sector. However, there are exceptions for farms where succession is common. Thus, since 2005 in Finland, a family business considered a farm with an area not exceeding 300 ha, whose owner or lessee and at least one family member work full-time (Mörttinen 2017).

## 2. Ways of Defining a Family Business

The term “family business” appeared more than 30 years ago when the “Family Business Review” called for the phenomenon to be defined more precisely (Hall 1988, pp. 51–63). Soon enough, there were too many similar definitions, depending on the criteria adopted (Wortman 1994, p. 7). Litz analysed (2008, pp. 217–236) about 30 similar definitions, referring mainly to the criteria of ownership, management and degree of integration. In Polish literature an analysis of this issue was carried out by Niedbała (2002, pp. 44–47). Before analysing the criteria used to create extensive definitions, I will quote a definition I believe takes into account the most important features of a family business: A family enterprise is a “dual market organism, including family and business, which functions and develops in a multi-generational perspective” (Więcek-Janka 2013, p. 22).

In defining an enterprise as a family business, ownership and management are usually the key issues. For example, in small enterprises the family is most often the sole or dominant owner (over 50% of shares), while in large enterprises, especially in joint-stock companies, a share of 10–20% is usually sufficient to consider a given enterprise a family business. If the management criterion is taken as the most important, an enterprise may be called a family business when the founders or their successors exercise direct and full control of it. The third criterion for

classifying a given enterprise as a family business is generational continuity. Often taken into account in the US, this criterion is wide open to interpretation. Another feature of family businesses is that they cultivate the ethical values and attitudes represented by their owners and those they employ (Klimek 2019, pp. 38–45, 150–170). Such values include honesty in conducting business, responsibility for the company or concern for succession (Marjański 2012, pp. 30–38). The above characteristics of a family business can be summarised as follows: a) the family owns an ownership interest of more than 50% of the assets, b) at least one family member has significant influence on its management, c) the enterprise employs at least two family members, d) the business owner anticipates succession.

The above-mentioned criteria are accepted by the majority of authors in Poland and beyond (Jeżak, Popczyk & Winnicka-Popczyk 2004, Jeżak 2016, Sułkowski 2011). Earlier publications, especially American ones, adopted more restrictive criteria for classifying a given enterprise as a family business: The family's share of capital was at least 60%, the family played a significant role in managing the company, the functioning of the business for at least two generations, compliance with the current values and traditions (Donnelly 1964, pp. 93–100).

In 2016, Malta introduced a statutory definition of the family business and its functions (*Fundacja rodzinna. Zielona Księga* 2019, p. 12). Finland, Spain, the Netherlands and Romania have brought out similar legal regulations (Marjańska, Staniszevska & Sylwestrzak 2012, p. 342). Austria and Germany grant tax breaks and other regulations supporting succession, forcing the concept of a family business to be clearly defined. According to the definition Italy has adopted, the category of a family business includes enterprises belonging to members of a given family and in which members of that family are jointly employed. Similarly, Lithuania defines a family enterprise as one established by a married couple, as their property and their workplace (Donckels & Fröhlich 1991, p. 93).

The Competitiveness and Innovation Framework Programme, approved in the European Union for 2007–2013, was created to support family business (*Competitiveness and Innovation...* 2020). It concerns economic policy around small and medium-sized enterprises, while also addressing large family enterprises. In the field of family businesses, the European Commission appointed a special group of experts (Expert Group on Family Business), which evaluated over 90 definitions of family businesses (Mandl 2008) and concluded, among other things, that the lack of a consistent definition of a family enterprise causes numerous ambiguities. Elsewhere, it has been found that politicians' awareness of the economic and social importance of family businesses is insufficient (Astrachan, Klein & Smyrniotis 2006). The report also attempts to formulate a "European definition of family business", according to which a company of any size should be considered a family business if (European Commission 2009, pp. 9–11):

- most rights to decision-making are vested in a natural person, or people who founded the company or purchased its shares, or in the spouses, parents, children or their descendants;
- at least one family member or relative is formally involved in or otherwise supervises the business;
- in an established or purchased company, the family or its descendants have at least 25% of the decision-making rights, thanks to their stake in the share capital.

When classifying the current definitions of a family enterprise, Hadryś-Nowak distinguishes between them “narrow”, “intermediate” and “broad” definitions. The organisational and legal form of a specific enterprise is not taken into account here, but the degree of family involvement in running a business becomes an important classification criterion. The capital aspect is important for all three types of definition – the owner of a family enterprise or its majority shareholder must be a specific family. Moreover, in all three types of definition, the involvement of the family in the supervision and management of the enterprise should be taken into account. Thus, in narrow definitions, a high degree of family involvement is assumed. The intermediate definitions included the condition of having a majority stake, strategic control by at least one family member and the planned succession. In turn, the broad definition of a family business emphasises that the family holds a significant share, a minimum of strategic control and no need to plan family succession (Hadryś-Nowak 2019, pp. 40–41).

Pursuant to the above, to define an enterprise as a family business, criteria such as ownership, management method, the existence of family succession and the organisational culture of the enterprise are usually taken into account. A similar synthetic assessment can be expressed in the formulation of the SFI (Substantial Family Influence) index (Klein 2000, pp. 157–181) or F-PEC (Family – Power, Experience and Culture Scale) index (Wieczorek & Wyzuj 2015).

The following definition would seem to meet the most important criteria: “a family business is an enterprise where two or more family members own at least 51% of ownership interests and at least one of them holds a managerial position which he/she tries to maintain for the next generation” (Jaffe 1990). In turn, the definition proposed by the Price Waterhouse Coopers (*Badanie firm rodzinnych...* 2016, *Polska Fundacja Rodzinna...* 2019) emphasises that in a family business, family members not only constitute the majority in the management board, but also manage on a daily basis. The planned family succession is also listed as an important feature of a family business in the statute of the Institute of Family Companies and in the definition proposed by the Polish Agency for Enterprise Development (*Diagnoza...* 2016).

### 3. The Importance of Family Businesses in the Economy

The indicators determining the role of family enterprises in the economy of a given country depend on how these enterprises are defined (Westhead, Cowling & Storey 1997). It is assumed that family businesses account for 65–70% of all enterprises globally, while in the private economy sector the figure runs to 70–90% (*Rodzinny biznes na giełdzie* 2018). Family businesses account for 35–40% of the largest companies on the *Fortune 500*. They provide 70–80% of employment, and their share in generating GDP comes in at 70–90% (*Fortune 500* 2020).

In the US, family businesses account for 74.9% of all enterprises (Zellweger 2017, p. 24), although the New York Stock Exchange estimates the share at 67% (Fleming 2000, p. 12). The share of family businesses managed directly by members of the owner family is 45%. Among companies that have been operating for at least two generations of owners, with at least two family members on the management board, the number drops to 15.1% (Zellweger 2017, p. 24). The share of family enterprises in employment in the US is 62–63%, accounting for 57–64% of GDP (*Annual Family Business Survey* 2011, Astrachan & Shanker 2003). A similar role of family business is also recorded in other American countries. For example, family businesses comprise 75% of all business entities in Canada, and 90% in Chile (*Barometr...* 2017).

In the European Union, family enterprises comprise 60–90% of all enterprises (Faccio & Lang 2002), while their share in employment is estimated at 40–60%, and 40–70% in GDP. Such differences result not only from the lack of uniformity in how family enterprises are defined, but also from cultural and economic differences between EU countries. Western European countries are generally characterised by a higher share of family businesses in their national economies due to uninterrupted historical traditions. For example, the share of family businesses in the number of economic entities is 95% in Germany, 93% in Italy, and 70–90% in other Western European countries. On the other hand, in Lithuania the rate is only 38%, and in Latvia 58%, but Estonia and Slovakia both come in at 90%. In 2008, 36% of the economic entities in Poland were small and medium-sized family enterprises. However, later and more complete calculations indicate the share has risen to 40% or more, and when one-person enterprises are added to the mix, it jumps to 70%, on a par with Western Europe. The employment share index in Polish family businesses for the two above-mentioned methods of measurement (excluding one-person business and with one-person business) is 21% and 50–60%, while the GDP generation rate is 10.4% and 40–50%, respectively (Zajkowski 2018, p. 41).

Table 1 presents the differences in the family business sector between Poland and Western Europe. In Poland, owing to the economic conditions that defined country's economy in the nearly half-century that followed the war, family busi-

nesses are younger and much smaller. Moreover, in Poland, the family's share in a company it partially owns is much higher than in the West, due to the relatively small number of companies listed on the stock exchange (owners of family business in Poland are reluctant to sell their shares on the stock exchange). The self-assessment of the economic situation is better in Western Europe, but in Poland it can also be considered satisfactory. An important factor here is the fact that the COVID-19 pandemic in Poland in 2020 caused fewer economic problems than in Western European countries (Rożko & Perzyna-Bednarek 2020).

Table 1. Generation Profile and Other Indexes Characterising Family Businesses in 2016 in Poland and Western Europe (%)

Specification	Poland	Western Europe	Poland, Western Europe = 100%
Generation Profile of the Owners			
I generation	78	48	173.3
II i III generation	22	41	55.0
Older generations	0.0	11	0.0
Percentage of the Family Stake			
100%	87	74	117.6
55–99%	12	20	63.2
25–54%	0.0	5	0.1
Less than 25%	1	1	100
Years on the Market			
Below 20 years	28	19	155.6
20–50 years	67	46	148.9
Over 50 years	5	35	14.7
Listed on SE	0.0	3	0.1
Number of Employed			
Below 50 persons	77	39.5	194.9
50–249	20	32.5	61.5
250–1,000	2	16.5	12.1
Over 1,000	1	11.5	0.1
Annual Turnover in Million EUR			
Below 10 mln EUR	89	41	222.5
10–50 mln EUR	8	27	32.0
Above 50 mln EUR	3	32	10.3
Self-assessment of Economic Situation			
Very good and good	62	71	87.3
Bad and very bad	6	2.5	240

Source: the author's own research and (*Barometr...* 2017, pp. 7, 28).



Generally speaking, the situation with family businesses is different in Africa, where numerous companies established in the XVIII century still operate. They were often founded by Europeans, such as the third largest luxury goods conglomerate Richemont belonging to the Rupert family and the De Beers diamond concern of the Oppenheimer family in South Africa. In both cases, the owners of these business appear on Forbes' list of the richest people in the world. Moreover, in Africa there are family businesses of immigrants from India and the Middle East, mainly from Lebanon. In East and South Africa, native Africans established many small businesses after the country gained political independence. They often refer to old mercantile traditions and Muslim values, and are supported by the government. In turn, in 22 countries belonging to the Arab League (North Africa and the Middle East), family businesses are managed by about 5,000 large families, controlling 75% of the private economy of these countries (Oudah, Jabeen & Dixon 2018, *India Family Business...* 2019). Contrary to Western standards, where the management of a family business usually involves only 1–3 family members, large Arab clans often have formalised supervisory units such as a family council or even family constitutions. In the countries of the Middle East, family businesses account for about 90% of all economic entities, provide 70% of employment and generate 85% of GDP, excluding the oil sector (*Family Businesses in the Arab World* 2017, pp. 18–21, 247–252).

#### **4. Self-organisation of the Family Business Sector**

Recently, a good deal of research has been conducted in Poland on issues of family business, including strategies and development prospects. The research has been conducted not only by universities but also by family business organisations. The latter include Inicjatywa Firm Rodzinnych (Family Business Initiative) in Warsaw, Firmy Rodzinne (Family Firms) and the Instytut Biznesu Rodzinnego (Family Business Institute) in Poznań. Inicjatywa Firm Rodzinnych publishes the bimonthly “Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych” (Relations. Family Businesses), while Firmy Rodzinne publishes the newsletter “Firmy Rodzinne dla Firm Rodzinnych” (Family Businesses for Family Businesses). The above entities annually organise nationwide and regional conventions of family businesses as well as international congresses. Moreover, they cooperate with the international “Family Business Network” based in Lausanne (they have had a branch in Poland since 2012), collaborate with the International Family Enterprise Research Academy and the journal “Family Business Review.” It is also worth mentioning entities from outside Poland, including Cambridge Family Enterprise Group established in 1989 by the Institute of Family Business in Cambridge (MA-USA). The Group



cooperates with enterprises from several dozen countries, providing them with comprehensive assistance and conducting research on enterprises with a centuries-old tradition. Les Hénokiens Association d'entreprises familiales et bicentennaires should also be mentioned here. It has been operating in Paris since 1981 and unites family businesses with at least 200 years of history (Les Hénokiens 2020).

In Poland, scientific and organisational support for the family business sector is provided by the Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (Polish Agency for Enterprise Development), headquartered in Warsaw. In turn, the audit and consulting company KPMG Ltd. (as a branch of the KPMG International network) publishes the annual “Barometr Firm Rodzinnych” (Family Business Barometer). Other international consulting companies, such as Blackpartners (with Polish offices in Gdynia and Warsaw), Deloitte and Price Waterhouse Coopers organise research and publish guides on family businesses (PwC). Blackpartners estimates that 61% of Polish family businesses belong to organisations associating such entities, while another 15% intend to do so soon (*Strategia czy instytucja...* 2015, pp. 6–18). This tendency has paved the way to significant progress in the self-organisation of family enterprises, as well as in the revival of their contacts with international organisations.

## 5. Succession and Longevity of Family Businesses

The effectiveness of the succession mechanism in family enterprises often determines their further survival. This is because succession is associated with threats or opportunities implied by a change in the management system or strategy of the enterprise (*Barometr...* 2018, p. 15). It is usually believed that “succession in a family business consists of passing by the proprietor ownership and power of the owner to a chosen successor”. In other words, this process is aimed at survival on the market. Succession causes changes in the ownership structure as well as in the style of managing the enterprise, even though power remains in the family. At the same time, the transfer of ownership, power and knowledge to the younger generation should take place while maintaining values and attitudes important for a given company (*Przedsiębiorstwa rodzinne...* 2014, pp. 200–201; Lewandowska 2015).

The founder of the enterprise or his successor links his economic activity with his own life cycle. However, the life cycle of an enterprise is much longer and more varied than the tenure of its leader. There are four stages in the life of a family business: 1) start-up and becoming independent, 2) youth – growth attributable to innovation and creativity, 3) maturity and slowdown of growth, 4) decline or rebirth (Bar 2018). The four stages combined typically cover 2–3 generations

of owners, although some companies have been in existence for much longer. The term “longevity” is used for companies that exist for at least 100 years (Kuta, Matejun & Miksa 2017, p. 94). On the other hand, the prestigious association Les Hénokiens is guided by the principle that it accepts as members companies that are more than 200 years old (Les Hénokiens 2020).

The average life of a family business is approximately 60 years (Zellweger, Nasol & Nordqvist 2012, pp. 136–155). Currently, in Western Europe, only 30% of family businesses are inherited by the founders’ children, grandchildren (10–15%), and grand-grandchildren (only 3%) (Neubauer & Lank 1998, *Family Business Yearbook...* 2015). However, according to more recent studies, the founders’ children inherit 50% of family businesses while grandchildren inherit 25% (*Program badań...* 2017). So, family businesses last for approximately three generations. There is then a tendency for the property to be sold or the company to go bankrupt. An alternative to selling is restructuring, transforming the enterprise into a joint-stock company and admitting other shareholders to it, as well as listing on the stock exchange, which is usually associated with the loss of family business characteristics (Stradomski 2010).

Only about 40% of family businesses passes the succession process positively or has a well-prepared succession program, and about 10% of such enterprises are sold or go public, losing their family character. The reasons for such low rates include family disagreements, lack of interest from successors, or the high costs of taking over the estate. Thus, as many as half of family enterprises fail to survive to the second generation of owners (Ward 2004). For the successions that do eventually occur, succession programmes developed by family business associations and institutes streamline the process (*Fundacja rodzinna. Zielona Księga* 2019). Thus, the Cambridge Institute for Family Enterprise researches company cycles, focusing on owner families in 30 countries. The research spans 17 generations (Davis *et al.* 2019, p. 5). There are also research programmes in Poland, which engage in the construction of succession planning including for family business development strategies (Surdej & Wach 2010, *Diagnoza...* 2016, *Sukcesja biznesu...* 2016, Zajkowski 2018, *Przewodnik po sukcesji* 2019).

Among the family businesses in Poland today, 40–50% were established during the transformation of the economy in 1990–2000. Therefore, about 20% of their founders have already transferred their companies to their successors or are in the process of succession. In practice, however, many of them delay the transformation of ownership and power. Although 70–80% of the founders of Polish family businesses (and 40–50% of owners worldwide) wish to transfer their enterprise to their successors, half of them do not have an appropriate succession plan (Romanowska 2017). Other surveys show that only 9% of Polish family enterprises have a well-designed succession plan. This comes in lower than the 15%

in Western Europe, which is likewise far short of where it should be (*Program badań...* 2017, Giehsmann & Migąła 2019, pp. 15–17).

In addition to publishing handbooks and launching appropriate training, legislative changes relating to family business in Poland have also occurred in recent years, including tax laws. The Act on Succession Management of a Natural Person's Enterprise (Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. ...) has made great progress, even if it does cover only micro and small enterprises, and demands for its amendments have already been submitted. Until now in Poland, after the death of an enterprise's founder who carried out business activity on his own behalf on the basis of entry in Poland's Central Register and Information on Economic Activity, the company often disappeared from the market, as registration records, including the tax identification number (NIP), were no longer valid. Currently, the liquidation of such an entity may be prevented by the appointment of an administrator, who will deal with company's affairs until inheritance issues are settled and the company is registered by the new owner. This goal is also to be served by the initiatives of the foundation *Firmy Rodzinne* (Family Businesses Foundation) aimed at introducing the category of the "family foundation" into the legal system. The foundation also formulates new rules for managing family businesses and supports the consolidation of family assets (*India Family Business...* 2019, pp. 5–7).

In conclusion to the discussion on the longevity of family businesses, it is interesting that most of the longest-operating entities are registered in Japan. Approximately 100,000 of them have existed for over 100 years, and almost 100 companies are over 600 years old. The oldest is Congo Gumi, a real estate company established in the year 578, whose last owner transferred the business to the Takamatsu construction group in 2006. Another similar example is Houshi Onsen, a small hotel and spa located in the Joshinetsu National Park not far from Tokyo. It was established in 718. Today, the hotel is managed by the 46th descendant of the founder. The oldest family businesses in Europe are the Château de Gaulaine vineyard in the Loire Valley and the bell foundry Fonderia Pontificia Marinelli in Agnone, Italy. Both companies were established around 1000 (Cipiur 2019). The oldest family business in Germany is the hotel "Pilgrim Haus" in Soest, Westphalia from 1304, and in Great Britain, the textile factory John Brooke & Sons in Hundersfield, founded in 1541 (*Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej* 2014, pp. 224–225). In the US, the Zildjian Cymbal Company of Norwood in Massachusetts, founded in Constantinople in 1623, transferred to the USA in 1929, is considered to be the oldest family business. Also, worth mentioning is the Molson Coors Brewing Company (1786) of the Molson family, Hyster – Yale Materials Handling Inc. (1844) belonging to the Taplin and Butter families, Dale Food Company Inc. (1851) of the Murdock family (Robertson & Zellweger 2019). The oldest Polish family businesses still operating today include:

Table 2. The Largest Companies in the World in 2017

No	Name of Company	Founding Family	Established	Revenue in bn USD	Employment in Thousand of People	Sector	Country
1	Wal-Mart	Walton	1962	485.9	2,300	discount stores	USA
2	Volkswagen AG	Porsche	1937	287.9	642.3	automotive	Germany
3	Berkshire Hathaway, Inc.	Buffet	1955	242.1	402.2	financial services	USA
4	EXOR SpA	Agnelli	1927	170.8	307.6	financial services	Italy
5	Ford Motor Company	Ford	1903	156.8	202,0	automotive	USA
6	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Quandt	1916	118.8	129.9	automotive	Germany
7	Koch Industries Inc.	Koch	1940	110.0	100.0	conglomerate	USA
8	Cargill, Incorporated	Cargill	1865	109.7	153.0	consumables	USA
9	Schwartz Group	Schwartz	1930	109.6	360.0	consumables	Germany
10	Robert Bosch GmbH	Bosch	1886	94.6	402.6	automotive	Germany
11	ALDI Group	Albrecht	1913	84.9	162.6	discount stores	Germany
12	Comcast Corp.	Roberts	1963	84.5	164.0	telecommunications, media	USA
13	Arcelor Mittal	Mittal	1975	68.7	197.1	power generation, steel mills	Luxembourg
14	Gunvor SA	Törnqvist	2000	64.0	1.6	power generation	Switzerland
15	Dell Technologies Inc.	Dell	1984	61.6	138.0	telecommunication, media	USA
16	Metro AG	Haniel, Schmidt, Beisheim	1996	60.2	57.9	modern infrastructure	Germany
17	Roche Holding AG	Hoffman i Oeri	1896	56.5	93.7	health care and well being	Switzerland

Table 2 cont'd

No	Name of Company	Founding Family	Established	Revenue in bn USD	Employment in Thousand of People	Sector	Country
18	LG Corporation	Koo	1947	55.7	37.9	telecommunications, media	South Korea
19	Continental AG	Schaeffler	1871	53.2	235.5	communications	Germany
20	Groupe Auchan SA	Mulliez	1961	53.1	355.1	modern infrastructure	France
21	CH Hutchinson Holdings	Li	1828	53.0	300.0	communications	Hong Kong
22	America Movil SA de CV	Slim	2000	51.6	191.9	telecommunications, media	Mexico
23	LVMH Moët	Amault	1987	51.1	128.6	consumables	France
24	JBS SA	Batista	1953	49.5	235.0	consumables	Brazil
25	China Evergrande Group	Hui	1996	47.9	140.0	modern infrastructure	China
26	Reliance Industries Limited	Ambani	1996	47.4	24.2	power generation	India
27	Amer Technology (Senzhen) Co. Ltd.	Wang	1994	46.6	15.5	communications	China
28	Casino Guichard Perrachen	Naouri	1898	45.9	214.8	consumables	France
29	Louis Dreyfus Holding SE	Louis Dreyfus	1851	44.1	34.3	consumables	The Netherlands
30	Porsche Automobil Holding SE	Porsche-Piech	1931	43.2	823	automotive	Germany

Source: (Robertson &amp; Zellweger 2019).

- Pracownia Ludwisarska Felczyńskich (Felczyński Bell Foundry) founded in 1808 in Kałusz, operating in Przemyśl since 1948 as Odlewnia i Naprawa Dzwonów Jana Felczyńskiego (Jan Felczyński Bell Foundry and Repair);
- jewellery company W. Kruk, established in 1840 in Poznań, whose debut on the Stock Exchange in 2002 resulted in it being taken over by Vistula Group SA,
- Cukiernia A. Blikle (Blikle Pastry Shop) operating in Warsaw since 1869, recently also with problems due to the decline in demand for cream cakes and the adoption of a new shareholder,
- craft workshops such as the Firma brązownicza Jan Łopieński (Jan Łopieński Brass Company) (since 1862), Pracownia obuwnicza Jan Kielman i Syn (Jan Kielman and Son shoe workshop) (since 1883) and Pracownia gorseciarska Aniela (Aniela corset workshop) (since 1896) in Warsaw.

One of the popular family business rankings today (*The World's Top 750...* 2020) includes the 750 largest family businesses, although the criteria for compiling it are not always transparent. The rankings compiled by the Family Business Center at the University of St. Gallen and the consulting company Ernest Young (Global Family Business Index) in 2017 is a more reliable. It includes the 500 largest family enterprises. To qualify, it stipulates that at least one family member sit on the management board and the family have a controlling stake of at least 32%. Most family enterprises on list are based in the US – 122 enterprises (24.4% of the total number of enterprises in the ranking), in Germany – 79 (15.8%), France – 28 (5.6%), Hong Kong – 20 (4%), India and Switzerland – 18 each (3.6%). Select data for the 30 largest companies from this list are presented in the table below.

Analysis of the above ranking showed that the income of the 500 largest family businesses increased by 9.9% in just 24 months, while the income of Fortune 500 companies in the same period increased by 8.6%, proving the competitiveness of the family business model (Robertson & Zellweger 2019).

## **6. Conclusions**

Estimating the number of family enterprises and assessing their role and place in the economy are difficult due to the lack of uniform criteria defining them. In this paper, I have relied primarily on the definition of a family business as a “dual market organism, including family and business, which functions and develops in a multi-generational perspective” (Więcek-Janka 2013). On the other hand, the definition of a family business used in official EU documents (European Commission 2009) primarily emphasises the role of family members in managing the company. The definition that meets the most important criteria seems to be

one according to which “a family enterprise is such an enterprise in which two or more family members own at least 51% of ownership interests and at least one of them performs a managerial function and tries to maintain it for subsequent generations” (Jaffe 1990).

Analysis of the subject literature has shown that family businesses are the oldest and most common form of economic activity. However, the current tendencies to separate ownership from enterprise management, the creation of joint-stock companies with a large number of shareholders, has significantly decreased or even entirely done away with the family’s share in the capital of such enterprises. Nevertheless, family businesses still prevail in market economy countries, accounting for 60–90% of all enterprises. In Poland, this ratio was approximately 40% due to the restriction of private ownership in the Polish People’s Republic (PRL, which featured a centralised economy until 1989, which was then transformed into a free market economy). Today, however, the share of family enterprises in the Polish economy has increased to 70%, approaching the average level characterising Western European countries. Summarising the statistical data presented in the literature, we state that today family businesses provide at least 50–60% of employment and at least 50–60% of GDP globally with variation occurring by country and cultural area. In the countries of the Middle East, largely for cultural reasons, this indicator is much higher. Family businesses there constitute approximately 90% of all economic entities, provide 70% of employment and generate 85% of GDP outside of the oil sector (*Family Businesses in the Arab World* 2017).

An analysis of the current legal and social situation of family businesses shows a growing tendency to self-organise into national and international associations, usually in conjunction with research institutes. This is evidenced by the growing number of such organisations in Poland and around the world. A symmetrical reaction to this tendency is the establishment of units in ministerial and research structures that study and administrate around issues of family businesses (*Strategia czy instytucja...* 2015, *Diagnoza...* 2016, *India Family Business...* 2019, *Firma rodzinna to marka...* 2020). In our opinion, however, there is still a noticeable lack of understanding of the role and specificity of the phenomenon of family businesses, which is reflected in the current Polish legislation.

This situation is characterised by a number of ambiguities, including in the application of the family business succession mechanism. The analysis of the literature and statistics showed that generally only about 40% of family enterprises successfully navigate the succession process, while about 10% of such enterprises are sold or go public, losing their family character. Moreover, the average duration of a family business is approximately 60 years. Only around 30% of family busi-



nesses are inherited by the children of the founders, but this number has increased significantly in recent years.

An important issue for further research is the longevity of family businesses. In our opinion, the sustainability of such enterprises may be strengthened by the facilitation of succession processes due to appropriate changes in legislation, the creation of family enterprise associations and institutes dealing with their issues. The suggested research could more thoroughly and synthetically investigate not only the economic, but also the civilisational, anthropological and cultural aspects of the phenomenon of long-term family businesses that exist for several centuries. That issue may become a rewarding topic for further research in the area covered by this paper. Therefore, the analyses of the ways of defining a family enterprise presented in the article, as well as results of statistical research concerning the role of family enterprises in today's global economy, should be treated as preliminary (although necessary) and require further development.

## References

- Annual Family Business Survey* (2011), Family Enterprise USA, Washington, DC.
- Astrachan J., Klein S., Smyrniotou K. X. (2006), *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal to Solving the Family Business Definition Problem* (in:) *Handbook for Research on Family Business*, eds P. Zata Poutziouris, K. X. Smyrniotou, S. B. Klein, Edward Elgar, Cheltenham.
- Astrachan J. H., Shanker M. C. (2003), *Family Businesses' Contribution to the US Economy: A Closer Look*, "Family Business Review", no 16(3), <https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>.
- Badanie firm rodzinnych 2016. Firmy rodzinne w obliczu zmian* (2016), PwC, Warszawa.
- Bar J. (2018), *Nestor i sukcesor. Model zarządzania firmą rodzinną z uwzględnieniem jej cyklu życia*, Sulisław Library, Warszawa.
- Barometr firm rodzinnych. Kierunek – innowacje* (2018), KPMG.
- Barometr firm rodzinnych. Optymistycznie naprzód* (2017), KPMG.
- Cipiur J. (2019), *Najstarsze przedsiębiorstwa w biznesie – 1400 lat w biznesie*, <https://studioopinii.pl/archiwa/945> (accessed: 31.12.2020).
- Competitiveness and Innovation Framework Programme* (2020), [https://ec.europa.eu/cip/index\\_en.htm](https://ec.europa.eu/cip/index_en.htm) (accessed: 31.12.2020).
- Davis J., Cohen J., Jay I., Runner J. (2019), *Future Family Enterprise: Sustaining Multigenerational Success*, Cambridge Institute for Family Enterprise, Cambridge, MA.
- Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań w ramach projektu "Kody wartości"* (2016), PARP, Warszawa.
- Donckels R., Fröhlich E. (1991), *Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS*, "Family Business Review", vol. 4, no 2, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>.
- Donnelly R. G. (1964), *The Family Business*, "Harvard Business Review", no 42.



- European Commission (2009), *Overview of Family – Business – Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Final Report of the Expert Group*, Brussels.
- Faccio M., Lang L. H. P. (2002), *The Ultimate Ownership of Western European Corporations*, „Journal of Financial Economics”, vol. 65, no 3, [https://doi.org/10.1016/s0304-405x\(02\)00146-0](https://doi.org/10.1016/s0304-405x(02)00146-0).
- Family Businesses in the Arab World* (2017), ed. S. Basly, Springer International Publishing AG, Cham.
- Family Business Yearbook 2015* (2015), Ernest & Young Publishing, London.
- Firma rodzinna to marka. Raport* (2020), Instytut Biznesu Rodzinnego, Warszawa.
- Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania* (2011), ed. Ł. Sułkowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, vol. XII, no 6.
- Firmy rodzinne – rozwój teorii i praktyki zarządzania* (2017), red. Ł. Sułkowski, A. Marjański, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, vol. XVIII, no 6(2).
- Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* (2009), ed. A. Kowalewska, PARP, Warszawa.
- Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju* (2012), ed. Ł. Sułkowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, vol. XIII, no 7.
- Fleming Q. J. (2000), *Keep the Family Baggage out of the Family Business*, A Fireside Book, New York.
- Forbes R., Bassett M. (2019), *The Economic Impact of Family-Owned Enterprises in Canada*, The Conference Board of Canada, Ottawa.
- Fortune 500* (2020), <https://fortune.com/fortune500> (accessed: 31.12.2020).
- Freud Z. (1998), *Psychologia zbiorowości i analiza „Ja”*, Pisma Społeczne, Warszawa.
- Fundacja rodzinna. Zielona Księga* (2019), Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Warszawa.
- Giehsman A., Mięgała M. (2019), *Jak wyłączyć byłego partnera z zarządu majątkiem pozostawionym małoletniemu dziecku*, „Relacje. Magazyn Firm Rodzinnych”, vol. 35, no 2.
- Hadryś-Nowak A. (2019), *Międzynarodowe przedsiębiorstwo rodzinne*, CeDeWu, Warszawa.
- Hall P. D. (1988), *A Historical Overview of Family Firms in the United States*, „Family Business Review”, vol. 1, no 1, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00051.x>.
- India Family Business Survey. Powerhouses of opportunity* (2019), PwC, New Dehli.
- Instytut Biznesu Rodzinnego (2020), [www.ibrpolska.pl](http://www.ibrpolska.pl) (accessed: 31.12.2020).
- Jaffe D. (1990), *Working with Ones You Love: Conflict Resolution and Problem-solving Strategies for Successful Business*, Conari Press, Berkeley.
- Jeżak J. (2016), *Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych*, „Przegląd Organizacji”, no 4.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Kenyon-Rouvinez D. H. (2017), *Secrets of Success in Long-lasting Family Firms*, International Institute for Management Development, [www.imd.org/research-knowledge/articles/secrets-of-success-in-long-lasting-family-firms](http://www.imd.org/research-knowledge/articles/secrets-of-success-in-long-lasting-family-firms) (accessed: 31.12.2020).
- Klein S. B. (2000), *Family Business in Germany: Significance and Structure*, „Family Business Review”, vol. 13, no 3, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00157.x>.

- Klimek J. (2019), *Inteligentny rozwój firm rodzinnych a współczesne wartości*, Difin, Warszawa.
- Kuta K., Matejun M., Miksa P. (2017), *Długowieczność firm rodzinnych*, "Przegląd Nauk Ekonomicznych", no 26.
- Les Hénokiens (2020), [www.henokiens.com/index.php?lg=fr](http://www.henokiens.com/index.php?lg=fr) (accessed: 31.12.2020).
- Lewandowska A. (2015), *Kody wartości. Czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję w firmie rodzinnej*, Lewandowska i Partnerzy, Poznań.
- Lewandowska A. (2020), *Strategiczna logika firm rodzinnych*, PWN, Warszawa.
- Litz R. A. (2008), *Two Sides of a One-sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Möbius Strip*, "Family Business Review", vol. 21, no 3, <https://doi.org/10.1177/08944865080210030104>.
- Lubinski Ch. (2011), *Succession in Multi-generational Family Firms. An Explorative Study into the Period of Anticipatory Socialization*, "Electronic Journal of Family Business Studies", no 5.
- Mandl I. (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues*, Austrian Institute for SME Research, Wien.
- Marjańska J., Staniszevska K., Sylwestrzak P. (2012), *Strategie firm rodzinnych* (in:) *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, ed. Ł. Sułkowski, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", vol. XIII, no 7.
- Marjański A. (2012), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
- Mörttinen L. (2017), *Family Businesses in Finland*, Finnish Family Firms Association, Helsinki.
- Neubauer F., Lank A. G. (1998), *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, McMillan Press LTD, London.
- Niedbała E. (2002), *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, "Master of Business Administration", no 5.
- Oudah M., Jabeen F., Dixon Ch. (2018), *Determinants Linked to Family Business Sustainability in the UAE: An AHP Approach*, "Sustainability", vol. X, no 1, <https://doi.org/10.3390/su10010246>.
- Polska Fundacja Rodzinna – propozycja rozwiązań prawnych i podatkowych* (2019), PwC, Warszawa.
- Program badań „Next Generation”* (2017), Deloitte Polska, Warszawa.
- Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju* (2014), ed. J. Jeżak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej* (2014), ed. A. Sobiecki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Przewodnik po sukcesji* (2019), ed. M. Adamska, PARP, Warszawa.
- Robertson H., Zellweger T. (2019), *The Global Family Business Index*, University of St. Gallen, St. Gallen.
- Rodzinny biznes na giełdzie* (2018), Grant Thornton, GPW, Warszawa.
- Romanowska E. (2017), *Przedsiębiorczość rodzinna i jej sukcesja*, PARP, Warszawa.
- Rożko K., Perzyna-Bednarek M. (2020), *Jak COVID-19 wpływa na firmy rodzinne?* "Rzeczpospolita", 17.11.2020.
- Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa.

- Strategia czy instytucja. Profesjonalizacja firm rodzinnych* (2015), Blackpartners, Warszawa.
- Sukcesja biznesu, czyli jak zadbać o bezpieczeństwo przedsiębiorstwa i rodziny* (2016), ed. A. Marjański, ODKK, Gdańsk.
- Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Towarzystwo Nauk Organizacji i Kierowania – Dom Organizatora, Toruń.
- Sułkowski Ł. (2011), *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, (in:) *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, ed. Ł. Sułkowski, “Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, vol. XII, no 6.
- Sułkowski Ł., Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Marjański A. (2009), *Badanie firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. 1964 nr 16 poz. 93.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U. 2000 nr 94 poz. 1037.
- Ustawa z dnia 5 lipca 2018 r. o zarządzie sukcesyjnym osoby fizycznej, Dz.U. 2018 poz. 1629.
- Ward J. L. (2004), *Perpetuating the Family Business*, Palgrave Macmillan, New York.
- Westhead P., Cowling M., Storey D. (1997), *The Management and Performance of Unquoted Family Companies in the United Kingdom*, The University of Warwick, Coventry.
- Wieczorek J., Wyzuj A. (2015), *Charakterystyka finansowa firm rodzinnych*, “The WSB University in Poznan Graduate Research Journal”, no 15.
- Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości z zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- The World's Top 750 Family Business Ranking* (2020), [www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses](http://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses) (accessed: 31.12.2020).
- Wortman M. S. (1994), *Theoretical Foundations for Family-owned Business. A Conceptual and Research-based Paradigm*, “Family Business Review”, vol. 7, no 1, <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00003.x>.
- Zajkowski R. (2018), *Transfery władzy, własności i wartości w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Zellweger T. (2017), *Managing the Family Business: Theory and Practice*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton.
- Zellweger T. M., Nason R. S., Nordqvist M. (2012), *From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families*, “Family Business Review”, vol. 25, no 2, <https://doi.org/10.1177/0894486511423531>.

## **Znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych oraz procesu ich konsolidacji we współczesnej gospodarce**

(Streszczenie)

*Cel:* Celem artykułu było przedstawienie sposobów definiowania firm rodzinnych, ocena gospodarczej roli przedsiębiorstw rodzinnych i wskazanie ich lokalnych cech związanych z ekonomicznymi, kulturowymi i moralnymi czynnikami, analiza tendencji do zrzeszania się firm rodzinnych w podmioty gospodarcze i prawne, prezentacja wybranych instytucji powołanych do naukowego i prawnego wsparcia przedsiębiorstw rodzinnych, analiza wybranych zagadnień związanych z funkcjonowaniem firm rodzinnych, takich jak mechanizm sukcesji, długowieczność i stabilność firm rodzinnych, prześledzenie aktualnych trendów dotyczących zmiany roli przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce światowej.

*Metodyka badań:* Przeanalizowano obszerną literaturę naukową dotyczącą problematyki firm rodzinnych. Szczególną uwagę zwrócono na sposoby definiowania przedsiębiorstw rodzinnych, ocenę ich roli w gospodarce, mechanizmy ich przekształceń w czasie oraz na tendencję do ich zrzeszania się w większe podmioty gospodarcze i prawne. Przeanalizowano ponad 90 publikacji, z czego około połowy stanowią teksty obcojęzyczne, w tym zachodnie oraz teksty reprezentujące wyniki pracy badaczy z takich krajów jak ZEA czy Indie.

*Wyniki badań:* W artykule wymieniono niektóre z najbardziej pełnych i użytecznych definicji firm rodzinnych, wskazano na potrzebę formalnego włączenia dużych przedsiębiorstw i korporacji do kategorii przedsiębiorstw rodzinnych, podkreślono ważną rolę przedsiębiorstw rodzinnych w tworzeniu produktu krajowego brutto oraz wskazano na tendencję firm rodzinnych do organizowania się w większe podmioty prawne i gospodarcze. Ponadto wymieniono najważniejsze polskie instytucje zajmujące się problematyką firm rodzinnych, pokazano mechanizmy sukcesji i międzypokoleniowej transformacji firm rodzinnych, oszacowano średni okres ich istnienia w Polsce i na świecie, zidentyfikowano główne czynniki wpływające na długowieczność przedsiębiorstw rodzinnych, a także wskazano na przyczyny stopniowego zaniku „cech rodzinnych” w firmach rodzinnych (np. przekształcenie w spółkę akcyjną lub utworzenie holdingu konglomeratowego). Uzasadniono też potrzebę dalszych badań w omawianym zakresie.

*Wnioski:* Niewiele wiadomo o polskich, europejskich i światowych rankingach najstarszych firm rodzinnych opisanych w artykule. Warto kontynuować takie badania.

*Wkład w rozwój dyscypliny:* Uwzględniając w badaniu duże firmy, w artykule poszukuje się przyczyn zanikania rodzinnego charakteru przedsiębiorstw rodzinnych. Należą do nich przekształcenie firmy rodzinnej w giełdową spółkę akcyjną lub utworzenie holdingu (zwłaszcza konglomeratowego) oraz kłopoty rodzinne.

**Słowa kluczowe:** firma, biznes rodzinny, stowarzyszenia przedsiębiorstw rodzinnych, etapy życia przedsiębiorstwa rodzinnego, sukcesja jako zmiana pokoleniowa, transfer własności.



| Kamil Lubiński

# The Effects of Nostalgia-based Advertising on a Toy Company's Brand Equity: The Example of the LEGO Group

## Abstract

*Objective:* The paper aims to demonstrate whether or not nostalgia can be regarded as an antecedent of brand loyalty and, more importantly, how nostalgia might affect overall brand equity.

*Research Design & Methods:* A total of 255 Polish consumers (172 males and 83 females) participated in the study. The sample was obtained using computer-assisted web interviewing (CAWI) technique in the period between June and September 2020, and the research procedure was designed so the subjects would engage online. The author chose a correlational approach (Spearman's  $\rho$ ), given its frequent use in the literature on nostalgia.

*Findings:* It was found that previous experience with a brand, particularly during childhood, does influence a nostalgia-oriented purchase intention,  $t_{253} = 2.634$ ,  $p = 0.009$ . In addition, the intensity of consumer nostalgia towards a brand positively affected the strength of LEGO® brand equity, which is conceptualised in the paper as consisting of four dimensions.

| Kamil Lubiński, Lodz University of Technology, Faculty of Management and Production Engineering, Piotrkowska 266, 90-924 Łódź, e-mail: [kamil.lubinski@dokt.p.lodz.pl](mailto:kamil.lubinski@dokt.p.lodz.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1673-1417>.

| This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 License (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

*Implications/Recommendations:* This paper offers insight to both managers and marketers looking for differential marketing techniques in building consumer loyalty whilst improving the effectiveness of the marketing message.

*Contribution:* The findings expand the literature by examining the influence of nostalgia-based advertising endeavours on consumer-based brand equity in an international context.

**Keywords:** LEGO, nostalgia, brand equity, brand management, toys.

**JEL Classification:** M31, M37.

## 1. Introduction

Not since the recession of 2009 has there been a year so severe to the world of marketing as 2020, marked by the contagion of an unknown virus (*The New Admen* 2020). Hitherto advertisers have been experiencing stiff competition given the vast array of firms of different sizes striving to claim a substantial portion of the share on the market. Moreover, the issue of marketing accountability, or – to be more specific – the lack of it, at least in the eyes of CEOs, has put advertisers in a tough position, thereby throwing the need to pour money into this area into question (e.g. Christodoulides & de Chernatony 2010, Mizik & Jacobson 2008). Group M expects the industry to be hit by the worst depression in years, which has already caused a 10% decline in ad spending (*The New Admen* 2020). But even in a world without the virus there is the challenge for marketing of delivering a message so endearing that it would immediately provide the much-desired differential effect. Nevertheless, many forego research or analysis of their target audience. After all, in the light of pervasive advertising, numerous messages have become so obscure that few to whom it is addressed would be able to get it right. Therefore, the need to adopt outstanding advertising techniques today seems justifiable.

Nostalgia can be approached as a tool promising to diversify a brand by offering people exactly what they have wanted – seemingly, a more peaceful time (Goulding 2001). Only after the new wave of consumer research in the 1990 emerged did marketers start to practise psychological tricks to become bound with their clients (Grębosz-Krawczyk 2020b). Given the ability to create a mediated illusion of a past period that once was, advertisers have come to realise that by giving their brands a sense of authenticity an additional outcome will be achieved: not only will the target audience respond but also other generations, thereby forging a generational link. Known as “backward innovation”, this technique has helped various companies relaunch and revive themselves, helping them survive and even flourish (e.g. Kessous & Roux 2008, Brown 2018, Naughton & Vlasic 1998, Robertson 2013). The products did not have to be the same as they had



been – that would be too immense a task (Brown, Kozinets & Sherry 2003). The key was in encapsulating a seeming paradox, a combination of old and new (Brown 2003). As Holbrook has noted, turning the past into a new desirable object in both the consumer products and communication channels is a promising area of marketing for nostalgia.

Much of the initial effort in the 1990s devoted attention to spontaneous purchase scenarios, thereby underestimating the power of nostalgia. But the idea has gradually transformed into promoting a trustworthy image of a brand with a proven record of achievements (Reisenwitz, Iyer & Cutler 2004). It was the brand's heritage that allowed it to succeed (Merchant & Rose 2013). A company had to have existed in consumer' minds at some point in the past, yet another thing to consider was to make consumers perceive the brand as positively appealing. And that is what advertisers have aspired to deliver through broadcasting TV commercials. As observed by Spigel (and cited in Pickering & Keightley 2006), commercial motivation has a profound effect on the narratives of the past.

Several attempts have been made to demonstrate that past brand exposure (sometimes referred to as “brand penetration”) has a significant effect on purchase decisions. For example, a study by Muehling, Sprott and Sultan (2014) found that previous experience with a brand, particularly during childhood, influences both purchase intention and brand attitude. However, nostalgia advertising may also stimulate consumers who have no developed association with the brand. Romaniuk and Nenycz-Thiel (2013) observed that behavioural associations resulting from past purchase activity are antecedents of current brand loyalty, thereby affecting consumers' perception of the brand as being of the highest quality of service. Specifically, those were the consumers who had bought the brand five or more times became attached to it. In a more recent study, Toledo and Lopes (2016) sought to determine if a nostalgic feeling towards a brand one has known changed significantly when it was acquired by a larger company or has entered into a partnership to avoid liquidation. Despite such impressive literature on brand equity and the affective outcomes of nostalgia-oriented advertising, it appears that those themes have been treated independently (Toledo & Lopes 2016).

The present paper has an exploratory character and aims to demonstrate, first, whether or not nostalgia is an antecedent of brand loyalty (hereby understood as “a generational link”), and, more importantly, how this feeling might actually affect overall brand equity. To these ends, a correlational approach frequently cited in the literature on nostalgia is used (e.g. Holbrook & Schindler 1989, Reisenwitz, Iyer & Cutler 2004, Muehling, Sprott & Sultan 2014). The study is limited to the empirical analysis of a single toy-making company, the LEGO Group, so further investigations on the subject will be needed.



## 2. Literature Review and Development of the Hypotheses

### 2.1. Nostalgia and Its Use in Marketing

With early records dating back to the ancient Greeks, the experience of nostalgia is certainly not new. However, thanks to semantic drift, the notion has taken on new meaning (Davis 1977). Stripped of the medical connotations of mental disease and supported by the revolutionary findings of the 20th-century psychology, nostalgia offered a remedy for dealing with the traumatic events that had occurred in the past. In 1979, Davis defined nostalgia as “a positive evocation of a lived past” (Davis 1979). Now, given the account that people reminisce only about events that have occurred in the past, then it must be the past one has personally experienced. For how can people be nostalgic about a place they have never been, or a person they have never met? Therefore, the past understood as an individual’s lived time is the material of which nostalgia is made. Stern (1992) has pushed Davis’ work one step further by determining two types of nostalgia: “historical” and “personal”. The first is usually manifested as the individual’s desire to have been born into different times. The second is best described as an idealisation of a past personally experienced (Pascal, Sprott & Muehling 2002).

Davis’ work was just the beginning of a new chapter in nostalgia research as it pertained to consumer behaviour. However, it left many questions unanswered: how could customers’ perception of an advertised brand be easily manipulated when displayed in motion pictures of the past period. This piqued the focus of marketers, who decided to make use of these findings, especially as the country needed an economic boost to prevent the approaching crisis (Angé & Berliner 2015). It has been witnessed that when the nation’s spirit deflates, people look back to times that seem more reasonable, perhaps desiring a return to innocence (Davis 1979). Nostalgia was picked as the strategic means of reaching customers thanks to the incredible opportunities television and the simultaneous emergence of pop culture (Unger, Mcconocha & Faier 1991).

Exhibiting the manifestations of the “identity crisis” caused by the unstable political situation in the U.S., Baby Boomers were the first target audience (Davis 1979). Many products were therefore advertised with the intention of the Boomers recalling their childhood and teenage years – the 1950s and 1960s. At the same time, those nostalgia-inducing messages were unexpectedly reaching younger generations as well – and finding the new audience a receptive one (Pascal, Sprott & Muehling 2002). More recent attention has focused on individuals born between 1961 and 1980, commonly referred to as Generation X, the offspring of Baby Boomers. As the communal mid-life crisis emerged, Boomers looked to simpler, less stressful times, and a desire to restore and protect the past (Brown,

Kozinets & Sherry 2003), a curious side-effect of which was the Boomers' escape into "maudlin sentimentality" (Brown 2018). Davis (1977, 1979), for instance, regarded older people as very likely to be nostalgic. In a study that sought to explain why older consumers perpetually buy older brands, Lambert-Pandraud and Laurent (2010) have suggested that younger consumers have much more flexibility in terms of changing their preferred brand, while older ones exhibit a propensity to remain loyal to the same brand. Another found that nostalgia for adolescence and early adulthood appears to be stronger than for any other age group (Havlena & Holak 1991).

The literature emphasises the widespread popularity of television as the main avenue to stimulating nostalgic references (e.g. Pascal, Spratt & Muehling 2002, Holbrook & Schindler 2003, Reisenwitz, Iyer & Cutler 2004). Holak & Havlena made clear that the best way to accelerate nostalgia was by employing visual representations, as appealing to the sense of nostalgia was most effective when approached through the eyes (Havlena & Holak 1996). TV shows like "The Wonder Years" or more recently "Downton Abbey" and "Stranger Things" have sought through apparel and music to access past times. Others have gone to extraordinary lengths to redesign the packaging of their merchandises to capture a "nostalgic vibe". Ads containing nostalgia-inducing imagery shape viewers' perceptions, at times conjuring an almost utopian reflection of the past (Goulding 2001). The sentimental objects relating to the special periods in one's lifetime have become accessible to everyone who can afford them. Belk has written about the "Fire of Desire" that causes people to buy these goods no matter the price as they regard them as collectable. The objects then become part of the individual's identity, which defines his intimate world (Belk 1991).

Why does nostalgia work in marketing? Because curiosity compels humans to stop and pay more attention and feed their thirst for knowledge (Unger, McConocha & Faier 1991). Davis (1979) wrote that rapid development increases uncertainty in society, destroying the old-world order. Since older generations have adopted the new way of thinking that accompanies such development, they no longer need any changes. The political turmoil, economic uncertainty and sexual liberation of the 1960s indoctrinated many, and many, especially Baby Boomers, were forced to seek shelter in reminiscences of a bygone world that seemed more reasonable (Brown 2018). It was in the 1970s when the marketers noticed that by offering the promise of a return to a time of innocence that people would not only accept this offer but also forget the propaganda that had been desolating their conservative understanding of the world (Turner 1987).

Surely "conservatism" or "traditionalism" is a keyword here as it may allow us to find the answer to why so many famed companies failed at the turn of the century. It was a bitter pill to swallow, but it was the old-fashioned way

of conducting business that was causing enterprises to drown. Rapid development and the western hustle of the new world severely challenged inexperienced managers devoted to the traditional way of conducting business (Brown 2018). LEGO®'s business model in the 1990s and early 2000s relied heavily on debt and merchandising. The emergence of computer games was enough to prove that such a system would not be enough for the company to survive.

The solution was found in the most paradoxical product the company has ever delivered – mechanical warriors known as the “Bionicle” (Robertson 2013). An additional factor to consider was the appearance of pop-culture. Many of LEGO®'s brick sets were designed around movie classics of the 1980s like “Star Wars” and “Indiana Jones”, accelerating nostalgia. LEGO® thus created a generational link with their customers. All this supports the following two hypotheses:

H1: A positive relationship exists between past brand exposure and nostalgia-induced purchase intentions.

H2: Consumers aged 30–39 display the strongest nostalgic feelings towards the LEGO® brand.

## 2.2. Brand Equity

The concept of brand equity has in recent years taken off among marketers as they have come to understand that intangible assets play an important role in determining a company's place on the market. The presence of a stable customer base is one characteristic of these assets (Cho & Chiu 2020). The literature recognises two instruments for measuring a company's performance. The first and probably the most obvious one is the company's finances, which can be defined in a number of ways, though central among them will be the achievement of a profit or loss within a given period (Mizik & Jacobson 2008). While this method no doubt provides tangible proof of evaluating a firm's condition, scholars believe it to be inaccurate given the lack of intangible factors that give these numbers a soul (e.g. Christodoulides & de Chernatony 2010, Ambler 2003). Numbers can be forged, but do they really mean, in any case, that a company has gained a real competitive advantage? Brand equity can thus be acknowledged to be the second measure aiming to address whether a company has succeeded or fallen short (Hunt & Morgan 1995).

Aaker (1996) defines brand equity as “a set of assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and to that firm's customers” (p. 15). Specifically, this enhanced value, which a brand name yields to its assortment of goods, is the reason companies have been investing so much in branding (Farquhar 1989).

Hence it is a truth universally acknowledged that well-maintained brand equity often gives a company a differential advantage; one that enables it to generate greater volume and margins (Cobb-Walgren, Ruble & Donthu 1995). It follows, then, that not until spending enough time on growing these intangible assets should a company start thinking about its future profits (Christodoulides & de Chernatony 2010).

Keller (2008), on the other hand, aims at a more behavioural approach to the notion of brand equity, calling it “the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand” (p. 69). That is, brand equity is seen as a biased appraisal of a brand that aggrandises its actual market value (Vogel, Evanschitzky & Ramaseshan 2008). If customers hold nostalgic associations of a brand they once bought, they are more likely to purchase it again, especially when faced with a choice between products in the same category (Romaniuk & Nenycz-Thiel 2013). Financial outcomes contribute little to the overall value of a company in the absence of consumers’ reaction to its business name (Christodoulides & de Chernatony 2010).

Aaker (1996) understands a strong brand as one that sets new trends in the market it operates on. When a rival unexpectedly achieves outstanding results, managers seek to discover why. For instance, when LEGO® was facing a corporate crisis in 2003, it was not clear whether not the famous toy manufacturer would survive (Robertson 2013). Not only did LEGO® handle the crisis, but actually stunned the competition with results a company would achieve after adopting a pro-nostalgia approach (indeed, it was the biggest toy manufacturer in the first half of 2015). As a result, the toy company Hasbro ceded its seemingly invulnerable position to LEGO®. Moreover, a generational link has allowed LEGO® to improve how it addresses the appropriate audience, for even though a nostalgic message is targeting older consumers, it is fostering brand awareness among their kids. Therefore this supports the following hypothesis:

H3: There is a positive relationship between nostalgia-oriented brand associations and the dimensions of LEGO®’s brand equity.

### **2.3. Brand Loyalty**

Loyalty is at the heart of the consumer relationship. According to Aaker’s definition of brand equity, brand loyalty is one of the four assets, if not the most significant of them, that form brand equity (Aaker 1996). Once a bond with the consumer has been established, the brand becomes dependent on its loyal consumers. It is a psychological phenomenon where people compare and evaluate two or more brands within the same product category at the same time and develop a preference for one of them. Naturally, the psychological spectrum of this

is nothing new: long before Aaker, Jacoby and Kyner (1973) described brand loyalty as “the biased, behavioural response, expressed over time by some decision-making unit with respect to one or more alternative brands out of a set of such brands, and is a function of psychological processes” (p. 2). There is no future for a brand without its loyal consumer base. Moreover, it is a less expensive approach to maintaining the relationship with a current consumer base rather than beginning a new one (Aaker 1996). When consumers are loyal to a particular brand, the brand simultaneously blocks other companies from entering the market and gaining the customers that would steal the brand’s market share.

As the final creation of the four assets, brand equity creates value for the customer as well as the company (Aaker 1996). Aaker highlights the word “customer” here as it refers to both the end-user and people who represent the target audience yet somehow fail to accept the brand’s invitation (in other words, they choose the competition instead). As suggested earlier, because the author of the following study has written that brand loyalty is purportedly the most significant of all the assets, it does not mean that the other three should be neglected as they also provide substantial value to the brand. Brand equity may also provide intelligence on how properly a company is managed. It tells why some big players on the market fail or, conversely, set new standards of innovation (Aaker 1996). Therefore, a brand with well-developed brand equity is considered a strong brand.

The most evident indicator of brand loyalty is “a premium price”, which is the amount a consumer is going to pay for the product one brand over another (Keller 2008). I suggest the following consideration of brand loyalty: when a consumer subconsciously chooses a particular brand over others offered on the market no matter what. The price premium can be measured only with other brands, and preferably more than one, as a benchmark. If a top player is missing, then the results are inaccurate. At the same time, when a brand has a strong local rival in another country, the data gathered will not present a solid illustration as it requires an additional interpretation of the local businesses (Aaker 1996). Generally, market research is limited to the “dollar metric”, which manifests itself in simple hypothetical questions such as how much more would they be willing to pay for the branded product (Grębosz-Krawczyk 2018). An advanced and more reliable approach, contrary to the dollar metric, is trade-off analysis. Consumers are given questionnaires presenting varied purchase situations and specify how long would they support the brand. Aaker considers the price premium the best tool to analyse and evaluate brand loyalty because consumers are given a choice whether to buy a brand or not (Aaker 1996).

H4: LEGO®’s well-developed brand equity continues to keep its consumers to remain loyal to the brand.

### **3. Research Methodology**

Research has examined the effect of nostalgia advertising in the context of the consumption of cultural products (e.g. Pascal, Sprott & Muehling 2002, Muehling & Pascal 2011) as a practical follow-up to Holbrook and Schindler's theoretical findings (Holbrook & Schindler 1989, 1994, Holbrook 1993) regarding the impact of aesthetic preferences as cues to develop an ultimate set of nostalgic preferences towards particular products, thus influencing consumer choice. Reisenwitz, Iyer and Cutler (2004) were the first to test nostalgia proneness towards advertisements for food and household cleaning products. In addition, recent research such as that done by Muehling, Sprott and Sultan (2014) focused on a toothpaste brand which seemed not to have used nostalgia-based advertising, though it could have given its popularity. Results from a 2007 study by Sierra and McQuitty appear to be overlooked, though "toys" were identified as the most purchased nostalgic product, second only to an intangible product: music. Since toys are physical goods from childhood (e.g. action figures, wooden bricks, teddy bears), it should come as no surprise that they awaken the most nostalgia among the tangible products on the market. Marketers go to great lengths to evoke consumers' childhoods. That is why LEGO® constantly renews and reissues sets that have been popular for decades (Lubiński 2019). They offer a souvenir from the past or the object of one's desire (Belk 1991) that was not satisfied – in the ultimate tangible form of a plastic brick toy. The current study therefore aims to fill the research gap by examining a company representing the toy industry.

A total of 255 individuals (172 males and 83 females) representing Polish consumers participated in this study. The sample was obtained using computer-assisted web interviewing (CAWI) in June–September 2020, and the research procedure was designed such that the subjects would engage online by sending their responses using "Google Forms" without putting their health at risk. Each participant was also asked, either individually or collectively on a focal Facebook groups, to share the link to the online questionnaire among their friends or family members so that the author would obtain a wide span of variation on the age variable (Figure 1). Respondents ranged in age from 12 to 58 years (mean age of males = 30.157 years, mean age of females = 33.518 years, total mean age = 31.251 years).

First, participants were asked to select the statement that best described both their recent affection for the brand and the affection that preceded it (i.e. „I am very attached to the LEGO® brand currently, but I was not very attached when I was younger [today]”, „I was very attached to the LEGO® brand, but I am not very attached currently [yesterday]”, „I was very attached to the LEGO® brand and I am very attached currently [yesterday & today]”, and „I have never been

attached to the LEGO® brand [never]"). Participants were then asked to use Aaker's loyalty segmentation (1996) to determine the consumer type that best described them (as shown in Figure 2). After completing the past brand exposure and preliminary loyalty assessment, participants were then instructed to answer a brief questionnaire based on a 5-point Likert scale.

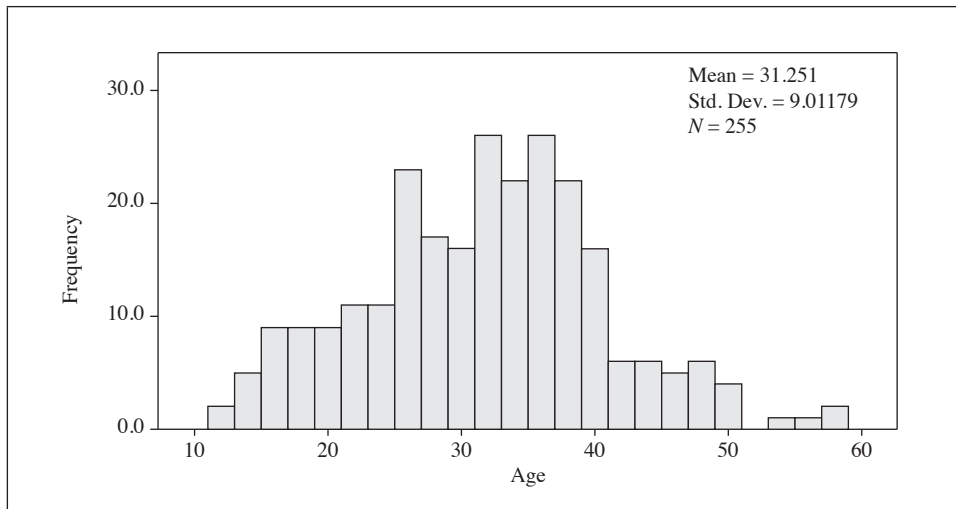


Fig. 1. Age Variation of the Study Sample (SPSS Output)

Source: the author.

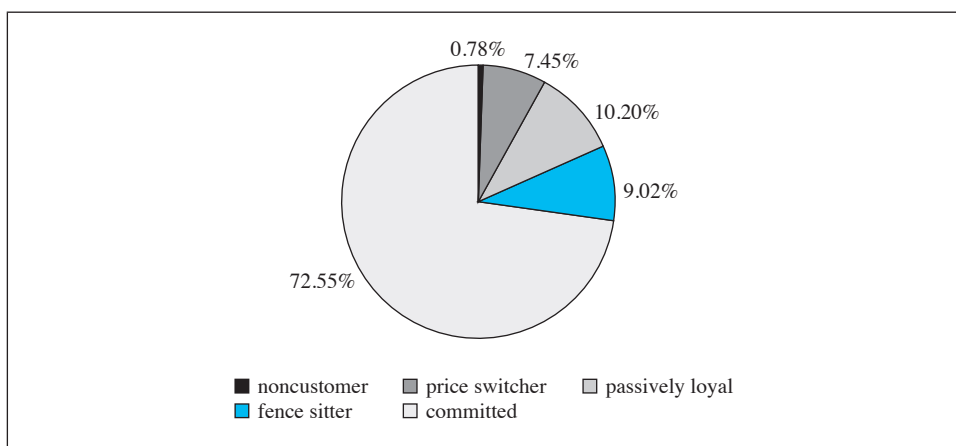


Fig. 2. LEGO® Customer Segmentation by "Loyalty" in Poland (SPSS Output)

Source: the author.



To further support the hypothesis that there is a positive relationship between nostalgia-oriented brand associations and the dimensions of LEGO®'s brand equity, a scale was constructed to measure the impact of an individual's nostalgia proneness. The conceptualisation of the nostalgia scale (NOST) offered by Pascal, Sprott and Muehling (2002) was used as the basis for developing its constituent items. This scale continues to be successfully employed in research today (Grębosz-Krawczyk 2020a).

#### 4. Research Results

Hypothesis 1 questioned whether or not past experience with a brand influences the emotional intensity towards a nostalgic purchase of that brand. This assumption was tested using a simple independent sample *t*-test (Table 1) on the variable past brand exposure (PAST BRAND EXPOSURE). The null hypothesis ( $H_0$ ) posits that the means between the two groups are equal. Since  $p < 0.009$  is less than the chosen significance level  $\alpha = 0.05$ , the null hypothesis can be rejected and the following conclusion drawn: there was a significant difference in mean scores regarding nostalgic purchase between individuals who have had and those who have not had experience with LEGO® ( $t_{253} = 2.634, p = 0.009$ ). The results were consistent with the authors' expectations. Previous experience with a brand, particularly during childhood, does influence a nostalgia-oriented purchase intention. Thus, Hypothesis 1 is supported.

Previous investigations of nostalgia often cite Davis' ground-breaking book from 1979, in which he identified that adolescents and early adulthoods have probably the strongest feelings associated with nostalgia when compared to any other moments in a lifetime (Havlena & Holak 1991). Graduation, the climax episodes of childhood and the entrance into a career appear to distress young adults. By analogy, it may possible that abandoning unfulfilled dreams releases even stronger feelings leading to reminiscences of one's own personal history. With respect to the research literature, it was found that there was a substantial tendency to evoke nostalgic thoughts regarding the LEGO® brand among the respondents aged 30–39 which corresponds to Hypothesis 2 (see Table 2). Specifically, a Kruskal-Wallis *H* test (see Table 3) showed that there was a statistically significant difference in nostalgia intensity towards the brand (LEGO\_NOST) across the study's age groups,  $\chi^2(4) = 19.364, p = 0.001$ . Consistent with the findings of Holbrook and Schindler (1989), nostalgia, as a matter of preference towards specific objects (in this case, LEGO®), develops until a person reaches late adolescence. Thus, Hypothesis 2 is supported.



Table 1. Independent Samples *t*-Test (SPSS Output)

		Levene's Test for Equality of Variances		<i>t</i> -Test for Equality of Means									
		<i>F</i>	Sig.	<i>t</i>	<i>df</i>	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference				
PAST BRAND EXPOSURE	NOST_Purch	Equal variances assumed	1.021	0.313	2.634	253	0.009	0.50588	0.19204	Lower	0.12768	Upper	0.88408
		Equal variances not assumed	–	–	2.551	154.566	0.012	0.50588	0.19829	0.11418	0.89758		

Source: the author.

Table 2. Descriptive Statistics – Age Group

Age Group	Dependent Variables	Mean	Std. Deviation	Mean Ranks (Kruskal- Wallis)
Under 20 (n = 29)	LEGO_Att	4.9310	0.25788	153.33
	LEGO_NOST	4.2069	1.01346	101.34
	NOST_PURCH	3.1379	1.27403	119.07
	IND_NOST	3.0690	1.41247	106.43
20–29 (n = 73)	LEGO_Att	4.5068	0.68967	112.49
	LEGO_NOST	4.5342	0.85118	128.26
	NOST_PURCH	3.1781	1.45624	122.79
	IND_NOST	3.3151	1.26795	117.38
30–39 (n = 117)	LEGO_Att	4.7521	0.53989	136.00
	LEGO_NOST	4.7179	0.62761	141.14
	NOST_PURCH	3.4530	1.47681	137.02
	IND_NOST	3.5983	1.37126	135.04
40–49 (n = 31)	LEGO_Att	4.5484	0.72290	119.08
	LEGO_NOST	4.1613	1.31901	113.23
	NOST_PURCH	3.1935	1.57944	124.77
	IND_NOST	3.6129	1.30837	134.48
Above 50 (n = 5)	LEGO_Att	3.8000	1.30384	75.60
	LEGO_NOST	3.8000	0.83666	62.90
	NOST_PURCH	2.0000	1.00000	64.90
	IND_NOST	4.8000	0.44721	203.30

Source: the author.

Table 3. Kruskal-Wallis Test for Significant Differences among Age Groups (SPSS Output)

Test Statistics <sup>a, b</sup>				
Specification	LEGO_Att	LEGO_NOST	NOST_Purch	IND_NOST
Chi-Square	18.590	19.364	6.576	11.124
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0.001 <sup>c</sup>	0.001 <sup>c</sup>	0.160	0.025 <sup>d</sup>

<sup>a</sup> Kruskal-Wallis test; <sup>b</sup> grouping variable: AGE\_group; <sup>c</sup> significant at  $p < 0,01$ ; <sup>d</sup> significant at  $p < 0,05$

Source: the author.

Hypothesis 3 was tested using a Spearman's *rho* correlation between individually perceived nostalgia (IND\_NOST), nostalgia intensity towards LEGO® (LEGO\_NOST) and variables representing Aaker's (1996) dimensions of brand equity (where brand image & brand awareness = "LEGO\_Att", perceived quality

Table 4. Correlation Table for Relevant Data (SPSS Output)

Specification		Spearman's $\rho$						
		Inheritance	Quality	Price_Det	LEGO_Att	LEGO_NOST	IND_NOST	
Inheritance	Correlation Coefficient	1.000	0.239**	-0.217**	0.239**	0.351**	0.050	
	Sig. (2-tailed)	.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.423	
	N	255	255	255	255	255	255	
Quality	Correlation Coefficient	0.239**	1.000	-0.164**	0.302**	0.244**	-0.118	
	Sig. (2-tailed)	0.000	.	0.009	0.000	0.000	0.060	
	N	255	255	255	255	255	255	
Price_Det	Correlation Coefficient	-0.217**	-0.164**	1.000	-0.228**	-0.188**	0.117	
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.009	.	0.000	0.003	0.062	
	N	255	255	255	255	255	255	
LEGO_Att	Correlation Coefficient	0.239**	0.302**	-0.228**	1.000	0.211**	-0.028	
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	.	0.001	0.658	
	N	255	255	255	255	255	255	
LEGO_NOST	Correlation Coefficient	0.351**	0.244**	-0.188**	0.211**	1.000	0.159*	
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.003	0.001	.	0.011	
	N	255	255	255	255	255	255	
IND_NOST	Correlation Coefficient	0.050	-0.118	0.117	-0.028	0.159*	1.000	
	Sig. (2-tailed)	0.423	0.060	0.062	0.658	0.011	.	
	N	255	255	255	255	255	255	

\* correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed); \*\* correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)  
Source: the author.

= “Quality” and brand loyalty = “Price\_Det” & “INHERITANCE”). Surprisingly, individually perceived nostalgia had no significant effect on the company’s brand equity. In fact, it was the intensity of nostalgia towards the brand itself that brought the results supporting the hypothesis (see Table 2). First, nostalgia intensity evoked through advertising material (such as print catalogues) influences the way a brand is perceived ( $r_s(255) = 0.211, p = 0.001$ ). Second, nostalgia hereby seen as a positive association of the previous purchase may also serve as an indicator of consistent quality ( $r_s(255) = 0.244, p = 0.001$ ). Finally, because brands seek to build and retain customer loyalty, nostalgia may help develop a long-lasting relationship. Moreover, those consumers who already have children will unconsciously introduce them to the brand, thereby maintaining the phenomenon of “generational link” ( $r_s(255) = 0.351, p = 0.001$ ). Thus, Hypothesis 3 is supported.

As was explained in the literature review, Aaker (1996) introduced two best tools for determining whether or not brand loyalty occurs and how it manifests. One of them is the price premium. Having discussed the most feasible options for measuring the price premium, I opted to use a conjoint trade-off analysis. Results suggested that Polish consumers of LEGO® could not imagine buying a product from another brand ( $r_s(255) = -0.188, p = 0.003$ ), therefore they appear to pay more just to possess the product they truly desire. However, given the weakness of the correlation ( $p \leq 0.00-0.19$ ), further study should be done to examine more closely the links between the price and maudlin sentimentality.

An important strand in today’s subject literature on nostalgia marketing pays particular attention to products such as toys. For instance, it has been established by Lowenthal (as cited in Reisenwitz, Iyer & Cutler 2004) that even a simple object (such as a LEGO® model in this case) can awaken one’s associations with the past.

Taken together, these results provide important insights into the relationship between brand equity and nostalgia. The present research is a crucial step in understanding the strength of toy brands in the market, but not a final one. A further development concerns the analysis of purchasing behaviours. What the study has achieved, however, is a substantial contribution and support to earlier research endeavours on illustrating a positive nostalgic relationship between the brands and the consumers from post-communist countries, as demonstrated by Grębosz-Krawczyk (2018, 2020a). In addition, it has addressed the much-needed international context on the scholarship on brand equity (Zarantonello, Grappi & Formisano 2020).

## 5. Conclusions

The purpose of this study was to examine empirically the effect a nostalgic brand has on brand loyalty, as exemplified by the consumption of LEGO® products on the Polish toy market. From a practical perspective, these findings add further evidence to a growing body of literature suggesting that nostalgia has matured as another form of brand extension strategy. The design of the survey research limited the author as to the results he could obtain. At first, the brand loyalty section of the questionnaire was to be considered in the spectrum of perceived brand equity as a whole. The author's intent was thus to demonstrate support for his statement that the toy making company is a strong brand that understands its brand well and delivers superior benefits through its products. Therefore, it would be vital to perform a more precise measurement by segmenting the market by loyalty in order to see the correlation between the type of loyalty declared and the frequency of LEGO® sets purchased. This would help distinguish committed loyal consumers from passively loyal ones (Aaker 1996), as some would buy the brand due to its popularity on the market without realising it.

The following conclusions may be drawn from this study:

First, as a generational nostalgic brand, LEGO® does help evoke pleasant memories of bygone times. When a consumer encounters a brand that was popular in their youth their perception of brand manifests itself as an image of the happy childhood and recalls all those mesmerising moments of carefree play. The results from this study indicate that nostalgia-themed advertising is most likely to yield purchase intention for consumers who have had a previous experience with the focal brand and have favourable associations with it (H1 confirmed). This accords with the earlier finding that once they have encountered a brand in the past, and the experience was positive, a consumer will remain attached to it.

Second, people aged 30–39 have stronger nostalgic feelings than any other generation (H2 confirmed). Those consumers who have not had so much time to dive into the LEGO® brand felt that some part of their childhood is gone. Because consumers feel nostalgic towards the brand, the likelihood they will buy again is stronger. Therefore, there is every reason to believe they will become loyal in this manner.

Third, brand loyalty, as one of the four assets constituting brand equity, is the most significant element as it dictates how long a brand may operate on the market. LEGO® has shown that the adoption of the nostalgia-oriented strategy may have an extraordinarily positive influence on corporate results. Moreover, those consumers who already have children will unconsciously introduce them to the brand, thereby maintaining the phenomenon of “generational link”. As long as consumers are committed to the brand, the brand blocks other

companies from entering the market and gaining the customers that would steal the brand's market share. Therefore, both H3 and H4 can be confirmed.

## References

- Aaker D. A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, NY.
- Ambler T. (2003), *Marketing and the Bottom Line: Creating the Measures of Success*, Financial Times/Prentice Hall, London.
- Angé O., Berliner D. (2015), *Anthropology of Nostalgia – Anthropology as Nostalgia*, Berghahn Books, Brooklyn, NY.
- Belk R. W. (1991), *Possessions and the Sense of Past*, Odyssey.
- Brown S. (2003), *The Retromarketing Revolution: l'imagination au pouvoir*, "International Journal of Management Reviews", vol. 3, no 4, <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00070>.
- Brown S. (2018), *Retro Galore! Is There No End to Nostalgia?*, "Journal of Customer Behaviour", vol. 17, no 1, <https://doi.org/10.1362/147539218x15208755279216>.
- Brown S., Kozinets R. V., Sherry J. F. (2003), *Sell Me the Old, Old Story: Retromarketing Management and the Art of Brand Revival*, "Journal of Customer Behaviour", vol. 2, no 2, <https://doi.org/10.1362/147539203322383537>.
- Cho H., Chiu W. (2020), *Sport Nostalgia Builds Customer Equity and Future Behavior*, "Marketing Intelligence & Planning", vol. 39, no 2, <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2020-0106>.
- Christodoulides G., Chernatony L. (2010), *Consumer-based Brand Equity Conceptualisation and Measurement. A Literature Review*, "International Journal of Market Research", vol. 52, no 1, <https://doi.org/10.2501/s1470785310201053>.
- Cobb-Walgreen C. J., Ruble C. A., Donthu N. (1995), *Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent*, "Journal of Advertising", vol. 24, no 3, <https://doi.org/10.1080/00913367.1995.10673481>.
- Davis F. (1977), *Nostalgia, Identity and the Current Nostalgia Wave*, "Journal of Popular Culture", vol. 11, no 2, <https://doi.org/10.1111/j.0022-3840.1977.00414.x>.
- Davis F. (1979), *Yearning for Yesterday: A Sociology of Nostalgia*, The Free Press, New York, NY.
- Farquhar P. (1989), *Managing Brand Equity*, "Journal of Advertising Research", vol. 30, no 4.
- Goulding Ch. (2001), *Romancing the Past: Heritage Visiting and the Nostalgic Consumer*, "Psychology & Marketing", vol. 18, no 6, <https://doi.org/10.1002/mar.1021>.
- Grębosz-Krawczyk M. (2018), *The Impact of Nostalgia on Brand Equity in a Post-communist Economy*, "Economics and Sociology", vol. 11, no 1, <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2018/11-2/15>.
- Grębosz-Krawczyk M. (2020a), *How Nostalgia Affects Brand Equity? Consumers' Attitudes towards Nostalgic Generational and Transgenerational Brands*, "European Research Studies Journal", vol. XXIII, no 4, <https://doi.org/10.35808/ersj/1729>.
- Grębosz-Krawczyk M. (2020b), *Nostalgia w zarządzaniu marką*, C.H. Beck, Munich, Germany.
- Havlena W. J., Holak S. L. (1991), *The Good Old Days: Observations on Nostalgia and Its Role in Consumer Behaviour*, "Advances in Consumer Research", vol. 18, no 1.

- Havlena W. J., Holak S. L. (1996), *Exploring Nostalgia Imagery through the Use of Consumer Collages*, "Advances in Consumer Research", vol. 23, no 1.
- Holbrook M. B. (1993), *Nostalgia and Consumption Preferences: Some Emerging Patterns of Consumer Tastes*, "Journal of Consumer Research", vol. 20, no 2, <https://doi.org/10.1086/209346>.
- Holbrook M. B., Schindler R. M. (1989), *Some Exploratory Findings on the Development of Musical Tastes*, "Journal of Consumer Research", vol. 16, no 1, <https://doi.org/10.1086/209200>.
- Holbrook M. B., Schindler R. M. (1991), *Echoes of the Dear Departed Past: Some Work in Progress on Nostalgia*, "Advances in Consumer Research", vol. 18, no 1.
- Holbrook M. B., Schindler R. M. (1994), *Age, Sex, and Attitude toward the Past as Predictors of Consumers' Aesthetic Tastes for Cultural Products*, "Journal of Marketing Research", vol. 31, no 3, <https://doi.org/10.2307/3152228>.
- Holbrook M. B., Schindler R. M. (2003), *Nostalgia for Early Experience as a Determinant of Consumer Preferences*, "Psychology & Marketing", vol. 20, no 4, <https://doi.org/10.1002/mar.10074>.
- Hunt S. D., Morgan R. M. (1995), *The Comparative Advantage Theory of Competition*, "Journal of Marketing", vol. 59, no 2, <https://doi.org/10.1177/002224299505900201>.
- Jacoby J., Kyner D. B. (1973), *Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior*, "Journal of Marketing Research", vol. 10, no 1, <https://doi.org/10.2307/3149402>.
- Keller K. L. (2008), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Kessous A., Roux E. (2008), *Nostalgia – a Connection to the Past: A Semiotic Analysis*, "Qualitative Market Research: An International Journal", vol. 11, no 2, <https://doi.org/10.1108/13522750810864440>.
- Lambert-Pandraud D. R., Laurent G. (2010), *Why Do Older Consumers Buy Older Brands: The Role of Attachment and Declining Innovativeness*, "Journal of Marketing", vol. 74, no 5, <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.5.104>.
- Lubiński K. (2019), *Nostalgia – a Tool Providing Lucrative Brand Management on the Example of the LEGO Group*, Lodz University of Technology, Master's thesis.
- Merchant A., Rose G. M. (2013), *Effects of Advertising-evoked Vicarious Nostalgia on Brand Heritage*, "Journal of Business Research", vol. 66, no 12, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.05.021>.
- Mizik N., Jacobson R. (2008), *The Financial Value Impact of Perceptual Brand Attributes*, "Journal of Marketing Research", vol. 45, no 1, <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.1.15>.
- Muehling D. D., Pascal V. J. (2011), *An Empirical Investigation of the Differential Effects of Personal, Historical, and Non-nostalgic Advertising on Consumer Responses*, "Journal of Advertising", vol. 40, no 2, <https://doi.org/10.2753/joa0091-3367400208>.
- Muehling D. D., Sprott D. E., Sultan A. J. (2014), *Exploring the Boundaries of Nostalgic Advertising Effects: A Consideration of Childhood Brand Exposure and Attachment on Consumers' Responses to Nostalgia-themed Advertisements*, "Journal of Advertising", vol. 43, no 1, <https://doi.org/10.1080/00913367.2013.815110>.
- Naughton K., Vlasic B. (1998), *The Nostalgia Boom*, "Business Week", March 23.
- The New Admen* (2020), "The Economist", 25 June, <https://www.economist.com/business/2020/06/25/the-advertising-business-is-becoming-less-cyclical-and-more-concentrated> (accessed: 15 October 2020).

- Pascal V. J., Sprott D. E., Muehling D. D. (2002), *The Influence of Evoked Nostalgia on Consumers' Responses to Advertising: An Exploratory Study*, "Journal of Current Issues & Research in Advertising", vol. 24, no. 1, <https://doi.org/10.1080/10641734.2002.10505126>.
- Pickering M., Keightley E. (2006), *The Modalities of Nostalgia*, "Current Sociology", vol. 54, no. 6, <https://doi.org/10.1177/0011392106068458>.
- Reisenwitz T. H., Iyer R., Cutler B. (2004), *Nostalgia Advertising and the Influence of Nostalgia Proneness*, "Marketing Management Journal", vol. 14, no. 2.
- Robertson D. (2013), *Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry*, Random House Business Books, New York, NY.
- Romaniuk J., Nenycz-Thiel M. (2013), *Behavioral Brand Loyalty and Consumer Brand Associations*, "Journal of Business Research", vol. 66, no. 1, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.024>.
- Stern B. B. (1992), *Historical and Personal Nostalgia in Advertising Text: The Fin de siècle Effect*, "Journal of Advertising", vol. 21, no. 4, <https://doi.org/10.1080/00913367.1992.10673382>.
- Toledo A. C., Lopes E. L. (2016), *Effect of Nostalgia on Customer Loyalty to Brand Post-merger / Acquisition*, "BAR – Brazilian Administration Review", vol. 13, no. 1, <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016150007>.
- Turner B. S. (1987), *A Note on Nostalgia*, "Theory, Culture & Society", vol. 4, no. 1, <https://doi.org/10.1177/026327687004001008>.
- Unger L. S., McConocha D. M., Faier J. A. (1991), *The Use of Nostalgia in Television Advertising: A Content Analysis*, "Journalism Quarterly", vol. 68, no. 3, <https://doi.org/10.1177/107769909106800304>.
- Vogel V., Evanschitzky H., Ramaseshan B. (2008), *Customer Equity Drivers and Future Sales*, "Journal of Marketing", vol. 72, no. 6, <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.6.098>.
- Zarantonello L., Grappi S., Formisano M. (2020), *How Consumer-based Brand Equity Relates to Market Share of Global and Local Brands in Developed and Emerging Countries*, "International Marketing Review", vol. 37, no. 2, <https://doi.org/10.1108/IMR-05-2018-0176>.

## Wpływ reklamy opartej na nostalgii na wartość marki w branży zabawkarskiej na przykładzie Grupy LEGO

(Streszczenie)

*Cel:* Celem artykułu jest omówienie możliwości wykorzystania nostalgii jako narzędzia służącego do budowania lojalności konsumenckiej oraz wskazanie, jak ten konstrukt psychologiczny może oddziaływać na wartość marki.

*Metodyka badań:* Badania przeprowadzono na próbie  $N = 255$  konsumentów z Polski (172 mężczyzn i 83 kobiety) z wykorzystaniem metody CAWI (*computer assisted web interview*) w panelu internetowym w miesiącach od czerwca do września 2020 r. Autor zdecydował się na badanie korelacyjne, mając na uwadze popularność tego modelu badawczego w literaturze przedmiotu.

*Wyniki badań:* Wyniki badań pokazały, że wcześniejsze doświadczenia z marką mają istotny wpływ na nostalgicznie ukierunkowaną chęć zakupu produktów tejże marki,  $t_{253} = 2,634$ ,  $p = 0,009$ . Ponadto uczucia nostalgiczne żywione względem marki pozytywnie



oddziaływały na siłę wartości marki LEGO® – skonceptualizowanej jako składającej się z czterech elementów.

*Wnioski:* Badania przedstawione w artykule mogą posłużyć zarówno menedżerom, jak i marketerom szukającym rozwiązań dywersyfikacyjnych, wpływając na poprawę efektywności podejmowanych przez nich działań marketingowych.

*Wkład w rozwój dyscypliny:* Wyniki badań wnoszą do literatury przedmiotu określenie wpływu działań marketingowych odwołujących się do uczuć nostalgicznych na wartość marki dla konsumentów w kontekście międzynarodowym.

**Słowa kluczowe:** LEGO, nostalgia, wartość marki, zarządzanie marką, zabawki.

| Tomasz Copp

# The Determinants of Decision-making among Polish, German and Chinese Managers in Managing a Shipping Company in China

## Abstract

*Objective:* The article specifies the determinants of management decision-making in the shipping industry and examines the similarities and differences in decision-making by Polish, German and Chinese managers managing a shipping company.

*Research Design & Methods:* The research was conducted by means of direct interviews with managers from Poland, Germany and China as well as the observation of participants.

*Findings:* HR, planning, setting priorities and delegating tasks are necessary for effective decisions, as are balance, courage and self-confidence. Cultural differences determine the decisions taken by managers from Poland, Germany and China, who will differ in the solutions that grow out of the decisions management makes. Polish managers more often refer to financial results and decision-making freedom. German managers also count the freedom to adjust their decision-making as a vital factor, as well as the ability to make quick decisions. Chinese managers, meanwhile, more frequently indicate that planning, guidelines, avoiding conflict and good cooperation are the most important factors promoting good decision-making.

| Tomasz Copp, Humanitas University in Sosnowiec, ul. Kilińskiego 43, 41-200 Sosnowiec, e-mail: [tomaszcopp@yahoo.com](mailto:tomaszcopp@yahoo.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1855-199X>.

| This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 License (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

*Implications/Recommendations:* The key areas of managerial decisions in the industry include administration, finance, technology, shipping, safety and digitalisation. A manager's character and system solutions are the most important factors in decision-making.

*Contribution:* The comparison of Polish, German and Chinese managers in the scope of their decision making in shipping companies is a new approach to the shipping industry, one that reveals new knowledge. The results will be the basis for further research and contribute to the development of the discipline.

**Keywords:** management decisions, management, entrepreneurship, human resources, shipping industry.

**JEL Classification:** F23.

## 1. Introduction

According to data from the International Chamber of Shipping, the shipping market is served by fifty thousand ships and is responsible for 90 per cent of global transport volume (Simbulman 2020 p. 26; <https://www.ics-shipping.org/explaining/>, accessed: 28.04.2021). According to the Maritime Industry Foundation's Maritime Knowledge Center, there are approximately 1.3 million people currently employed at sea in the maritime industry, with Chinese and Filipino seamen comprising about half of all mariners. In international markets, social and cultural conditions play an important role in decision-making. The culture of western civilisation based on Christianity, Roman law and Greek philosophy differs from Chinese culture, which is generally built upon Confucianism, Legalism and Maoism, among others. According to the widely quoted anthropologist Geert Hofstede, the following dimensions of national cultures affect decision-making: power distance, collectivism and individualism, masculinity and femininity, uncertainty avoidance, long-term orientation and short-term normative orientation (Hofstede & Hofstede 2007). In Hofstede's typology, Chinese culture is more masculine than western culture, with larger power distance and hierarchy, while also featuring a higher degree of collectivism and long-term orientation.

The purpose of this article is to specify determinants of management decision-making in the shipping industry and to explore the similarities and differences in decision-making by Polish, German and Chinese managers managing a shipping company. It consists of an introduction, five chapters and a summary. The first chapter describes conditions influencing management decisions making. The second chapter looks at decision-making in shipping companies after the outbreak of COVID-19 pandemic. The third chapter outlines the research methodology. The fourth chapter presents the results of scientific research obtained on

the basis of direct interviews with managers working in shipping companies with branches in China. The fifth and final chapter analyses determinants of management decisions taken by Polish, German and Chinese managers in the shipping companies in China.

Management decisions dictate the efficiency of shipping company operations. The following detailed research questions were formulated:

What are the determinants of management decisions?

What are the key areas affecting management decisions?

How are the behaviours of Polish, German and Chinese managers similar and different?

What factors increase the effectiveness of management decisions?

There are two main hypotheses. First, there are differences in the decision-making behaviour of Polish, German and Chinese managers. Second, Polish, German and Chinese managers choose different solutions to increase the effectiveness of the decisions they make (Kotarbiński 1957).

The article is based on in-depth studies of the literature and an analysis of data acquired based on direct interviews the author conducted among managers working in international shipping companies in Poland and China.

## **2. Conditions Influencing Management Decision Making**

Decision-making has been described as “the heart of management processes in companies and the most important management activity” (Shenghua, Reb & Gigerenzer 2019, p. 3). According to Max Weber, action is defined as sensible behaviour, hence behaviour including a substantive goal. The smallest particle of action is “a simple act”– that is basic movement caused by a single free impulse (Zieleniewski 1969, p. 167). It is recommended that decisions be broken down into basic elements (Fletcher, Wagner & Bourne 2020). The following stages of a decision may be distinguished: classification the problem, define the problem, formulate assumptions to help solve the problem, specify the method of action that will best lead to meeting boundary conditions, link the decision to a specific action enabling implementation, verify the rightness and effectiveness of the decision on the basis of data on the current situation and how it is developing (Jakubowska & Grabowska-Powaga 2015, p. 317).

Numerous studies have shown that selecting one from among many potential variants is a crucial step. Decision-making is equated with solving problems and looking for optimal solutions (Brockmann & Anthony 2016, p. 436). In decision-making in business, it is important to analyse the hierarchy of goals in terms of their usefulness for the company. It often pays off to bear even considerable

cost in preparing a decision in order to reduce the risk of an error being made. With some key decisions, however, risk is inevitable due to the dynamically changing circumstances that surround making them. There are two types of decision-making method: intuitive and analytical (Dane, Rockmann & Pratt 2012). The assumed standard for management decisions is often economic or logical rationality (Highhouse, Dalal & Salas 2013). However, rationality should be complemented by management's intuition (Matzler, Uzelac & Bauer 2014, p. 31). Both qualitative research (Bingham & Eisenhardt 2011, p. 1437) and simulation research (Davis, Eisenhardt & Bingham 2009, p. 413) have confirmed that using simple principles for making strategic decisions is very effective.

Managers make problem-solving decisions under three different conditions: certainty, risk, and uncertainty. A decision is made under certainty when the manager has perfect knowledge of all the information they need to make it. The conditions influencing managerial decisions can be both external (those that influence the company from the outside) and internal (those that come from within the enterprise), the latter of which can to some extent be created by the manager. Conditions that influence managers' decision-making include past experience (Juliussen, Karlsson, & Gaerling 2005), cognitive bias (Stanovich & West 2008), age and individual differences (Bruine, Parker & Fischhoff 2007) and belief in one's personal relevance (Acevedo & Krueger 2004). Understanding the factors that influence the decision-making process is important to understanding the decisions that are made. That is, the factors that influence the process may impact the outcomes. Decision planning should take into account the goals set and circumstances one expects them to be taken in. It is necessary to obtain and properly organise the resources needed. It is important to acquire team members and assign actions and allocate resources to them so they can carry out the plan, and to organise the company's structure, ensuring goals are attained. The implementation stage is often the most significant in the entire management process. It is paramount that a team understand and follow goals, and be properly motivated. When acting in an international team whose members come from various cultures, open communication and building trust are of particular importance to eliminate barriers. Additionally, it is important not to take everything too seriously and approach issues with some degree of humour (Terry 2007, p. 42). The last stage is controlling – that is, comparing the implementation with a relevant model and drawing conclusions from the comparison. In general, getting “feedback” is also essential in decision-making. Furthermore, decisions should be transparent and consulted with experts where needed (Fletcher, Wagner & Bourne 2020).

### 3. Decision-making in Shipping Companies after the Outbreak of the COVID-19 Pandemic

The market for the transport of investment, oversized cargoes and the market for the transport of bulk cargoes are closely correlated to the state of the world economy. The investment cargo transport sector usually reacts more slowly to changes such as crisis or economic growth. This is because investments are based not only on decisions that require time to be made, but funding, manufacturing and transport as well. One factor that directly impacts the shipping market is the price of petroleum, which can dictate the overall cost-effectiveness of an investment and transport. An example from 2020 is the precipitous decline in oil prices from 2019 levels caused by the coronavirus epidemic. This led many shipping companies to book considerable profits. However, oil prices are now rising again, reaching nearly 500 USD per tonne in May 2021.

In the first half of 2020, also as a result of the pandemic, production of many global exports was limited or even ground to a halt (Ketchen & Craighead 2020). All shipping companies faced difficulties, and some collapsed. The situation was particularly dire in the first half of 2020. On the back of falling petrol prices, increasing rates, and changes in supply chains, things changed in the second half of the year. Many shipping companies, especially those operating routes to and from China, boosted revenues as the container transport market exploded. Chinese exports grew in the second half of 2020 and in the first Quarter of 2021 (*China, Incidentally, Has Been...* 2021). As many sources have indicated, the coronavirus crisis had a substantial negative impact on global trade in 2020. However, China's exports recovered quickly (Trading Economics 2021). As an example, according to China's customs agency, the value of exports rose 30.6% in March 2021 from a year earlier (<https://www.cnbc.com/2021/04/13/exports-cant-help-china-grow-as-much-this-year.html>, accessed: 29.04.2021). Meanwhile many small transportation companies collapsed, as for example in European countries like Poland collapsed (Mitreğa & Choi Tsai-Ming 2021). Because of these factors, the shipping industry began carrying ever more cargo. This general state of affairs has been related by numerous shipping managers and also by some of the managers interviewed as described in the article. As a manager working in a German shipping company in China said, "Covid is still influencing the shipping market due to unreliable schedules, congestion, infrastructure limitations and short-term changes. The business is working more on short-term agreements without stability in rates and volumes. In general, the workload has grown for all participants in the supply chain".

Another long-term trend in the shipping market is related to environmental protection and reducing emissions (Weintraub 2018, p. 1). According to estimates, by 2050, 60% of energy powering ships will come from low-emission sources

(Orbeck-Nilssen 2020, p. 12). Trends in environmental protection affect types of cargoes transported and shipping transport law. They also show more and more of the ships being built are powered by LNG fuel (Hine 2018, p. 29). According to experts, changes in the fuel market will make heavy fuel oil (HFO) the cheapest available fuel (Hine 2018, p. 29; Kock 2018, p. 11). Presently, growing technological capabilities enable the use of once hard to reach sea lanes including the northern route, significantly shortening the voyage. Ships travelling the Yamal Peninsula to China make the traverse in as few as 38 days, 27 fewer than those using the Suez Canal. In the first three quarters of 2020, the Northern Sea Route Administration (NSRA) received 900 applications for transit, 845 of which were granted permission (Hine 2020, p. 23). To sail the northern route, a ship must have a Classification Association certificate indicating that it is adequately prepared for such a journey, e.g. it has a reinforced hull structure, the ship contains the necessary equipment, the crew has undergone training with a specialist, etc.

Table 1. Key Decision-making Areas and Scope in Shipping Companies

Area of Decision-making	Scope
Management and administration	human resource management, strategic plans, organisation of activities, administration, strategic decisions concerning development of transport technologies including mass, container tonnage, cargo projects
Finance	ensuring and servicing loans, ensuring financial services for ships, administration and management
The area of technology	ensuring technical inspections, repairs, new ship construction, servicing of fleets
The shipping area	market analysis, including competition, acquisition structure, acquisition of new freight markets, customer procurement and service, logistics, monitoring of new technologies
Safety	ensuring all matters related to safety, special COVID-19-related safety measures, crew exchanges-related problems during pandemic, etc.
Computerisation	ensuring IT service, monitoring of IT systems

Source: the author.

Key areas of decision-making at the shipping companies involved include the following. The area of management and administration, finance, technology, shipping area, safety, and computerisation. Table 1 presents key decision-making areas in shipping companies and their scope.

### 4. Scope and Methodology of Scientific Research

The empirical research consisted of direct interviews and observation of the study’s participants. Interviews were done with 20 managers from Poland, Germany and China working in four Chinese branches of German shipping companies, one Sino-Polish company located in China, and one Chinese shipping company located in China. The countries were chosen because Chinese and German shipping companies predominate in China. The Polish managers came from a Sino-Polish shipping company operating in China. The criterion for enterprise was to be involved in global shipping business carrying goods to more than two continents. The criterion for the managers interviewed was their professional position. Only general managers, branch general managers, department directors or department managers were interviewed. The interviews were conducted from February until the end of April 2021. All enterprises in which interviews were done operate on the global market. The respondents were aged 30 to 65. 19 men and one woman, including six Poles, four Germans and 10 Chinese participated in the interviews. Table 2 presents a list of respondents divided by nationality.

Table 2. Sex and Nationality of Respondents

Sex and Nationality	Number of Respondents
Polish men	6
German men	4
Chinese men	9
Polish women	0
Chinese women	1

Source: the author.

The group of respondents contained five general managers of shipping companies, 12 directors of departments in shipping companies and three managers of departments in shipping companies. General managers were individuals managing a company. Directors of departments were responsible for operation of a department, including they took personnel and financial decisions. Departments managers were directly subordinated to department directors and they were responsible for areas assigned to them. Table 3 presents a list of respondents divided by level of management.

Through direct interviews, respondents were asked the two following questions: what is the most important factor for managers making decisions and what are the determinants of decision-making in shipping companies? During meetings with the interviewee, I asked the questions and noted and translated the answers, which



Table 3. Respondents' Level of Management

Level of Management	Number of Respondents
General managers	5
Directors of departments	12
Managers of departments	3

Source: the author.

were given in Polish, German and Chinese. There were three hypotheses: first, that there are differences in behaviour in the decision-making of Polish, German and Chinese managers; second, that Polish, German and Chinese managers will differ in solutions of taken management decisions; and third, that cultural differences determine the decisions made by the managers from Poland, Germany and China.

## **5. Decision-making Determinants on the Basis of Interviews with Polish, German and Chinese Managers from the Shipping Companies Located in China**

The managers' responses are as follows:

1. When making decisions one should take into account the conditions of the area in which a given manager works. It is important to know the mentality of people from the culture. A manager must adapt his/her decisions to the place where he/she works, and must also have an understanding of the industry. Everyone works toward the end result. Decisions are balanced and discussed, which allows problems to be avoided.

It is also necessary not to react too emotionally. Emotions can be shown at home, within four walls, when you are alone. You need to be flexible to a certain extent at work. Often conflicting interests must be skilfully reconciled in order to avoid problems. Difficulties are eliminated through discussion and analysis. It is important that a manager is equable and does not raise his/her voice (a Polish general manager in a Sino-Polish shipping company in China, previously in Germany and Singapore).

2. An in-depth analysis, the basis for making decisions, and well-thought-out risk are the foundation of a manager's decisions. One can say in one sentence: *Nec temere nec timide* – without fear but with caution. It is important to take into account where the given international business is located and how dependent it is on the environment, e.g. the sea element. The North Atlantic is dangerous, especially in winter. So is the South Atlantic. The area below 40 degrees is called "the roaring forties" because there is no land there and the waves flow practically

around the world. A kind of a snowball effect occurs. A manager's experience and education are important in decision-making.

The degree of freedom to make decisions also depends on the form of ownership. Private business can give you more freedom. There are more regulations and rules in a state-owned one. It is also important whether the decision is made in the face of financial difficulties, or there is a large financial reserve. Luck also plays a role, but it can also be the result of the above-mentioned factors. When preparing a SWOT analysis, one should consider marine risk as a distinguishing factor. The conditions under which a manager makes a decision can cause uncertainty to emerge. The margin of freedom also affects this. Due to COVID, the first half of 2020 was difficult for the industry, but the second half and the first 4 months of 2021 have been better than even the last several years. Supply Chains have changed. Companies in China stopped production first but soon resumed producing even more than before. The nature of a manager is an important factor in decision-making. It is important that a manager is self-confident and that there is a good selection of the crew. A good selection of the crew will have a positive impact on decisions made. A manager should have leadership qualities (the director of the shipping department in a shipping company working in an Sino-Polish company, China, Polish managing director of a company from the shipping industry in Poland, previously in Syria).

3. Employees implementing a manager's decision should believe the manager's decisions are certain, unambiguous and good. If the decisions turn out to be wrong, the manager should take responsibility for them. While decisions are never made in the absence of doubt, others should not be blamed when they prove poor. If the boss instructs you to take a certain course of action and you feel they have made the decision without fear, it reduces your stress, and you also know that he will take responsibility for his/her decision. A manager should, as far as possible, give decision-making freedom to his/her employees and support them. Support from the team is essential. Even a very intelligent manager will lose with a mediocre team for the simple reason that the team has the majority (a Polish director of a technical department in a Sino-Polish shipping company in China).

4. In decision-making, analysis is crucial. A decision should be made with strategic goals in mind and with respect for values. Analysis, experience and, where necessary, consultations with experts are all helpful in decision-making. The shipping industry struggled at the beginning of 2020. After the factories resumed production, the shipping industry had to carry more cargo worldwide. This was due to rising demand for specific goods as well as difficulties many small and medium transportation companies faced. Nonetheless, decision had to be made quickly. It is important to leave decision-making freedom to managers and employees consistent with their competence. Employees' greater decision-making

freedom will increase their motivation. A lack of experience, insufficient analysis of a situation, injustice, and shortcomings in character will negatively affect decisions (a Polish director of a management and administration department in a Sino-Polish shipping company in China).

5. The most important thing is to prioritise tasks. To achieve a goal, you need to effectively manage a team. Taking into account the competence of employees, it is necessary to delegate tasks in an appropriate manner and monitor the fulfillment of tasks on an on-going basis as well as support the team. You should ensure that decisions are implemented on time. Taking care of everything instead of the most significant things can negatively influence the decisions you make (a Polish financial director in a Sino-Polish shipping company in China).

6. Openness is important when making management decisions. Listening to what people have to say. It should not be that you know best. You need to be flexible. Creativity and the ability to sell ideas are important, and winning people over is vital. It is important to be goal-oriented through motivation. Imbalance can lead to failure. Good relationships should be maintained. I have no problem making decisions (a Polish manager of a shipping department in a Sino-Polish shipping company in China).

7. Decision-making in logistics: as working in the service industry you have to find the right ratio between the needs of the customer, supporting your team, remaining compliant and finding a good mix to find the most appropriate commercial decision for your company. I make decisions quickly, following consultations with a few experts. I try to make decisions which help the customer to keep up their shipping schedule but always with the aim of building up a long-term relationship founded on trust. There needs to be an understanding that we are helping each other out even if one takes a financial loss in the short term or delays cannot be prevented.

In my case the fear of decisions has to do a lot with experience. I make decisions for my customer and my team by taking full responsibility for the outcome. I need to explain delays or financial losses to the customer as well as my own company's top management. But I have learned that making mistakes but admitting and learning from them broadens your decision-making horizons and gives you credibility in the eyes of stakeholders. I have learned, especially in China, that decisions and the responsibility for the outcome have to be made quickly and efficiently. After all, no one is really keen to make a decision as there is fear over the outcome and the potential punishment and loss of face involved. I keep honest, solution-oriented and strive to remain credible, which has had a positive influence on my career development to this point (a tradelane manager China-Germany/Central & Eastern Europe working in a Chinese branch of a German shipping company).

8. Decision-making efficiency: Decisions have to be made quickly in today's logistics. To increase efficiency, the industry needs to stay vigilant and constantly updated not only on the logistics industry itself but also the economic movements in each country with customer demands rising in almost all countries. Through new concepts in the decision-making process, as well as appropriate risk mitigation, each manager should be able to make decisions based on hard and soft skills. The sharing of past experiences can be a big plus but can also lead the decision in a different direction. This makes it crucial that each manager charged with making decisions stick to their own principles (a business development director in a Chinese branch of German shipping company).

9. I always make my decisions based on compliance regulations and in the interest of the company while following international rules and regulations governing logistics. Second, I work and trade in the interest of my customer and try to protect and support them to maximise their benefits. I do that internally in my organisation and externally when dealing with other stakeholders on the supply chain. The current logistics situation with no spaces or only limited space on all means of transport has made immediate decisions all the more necessary and time very much the equivalent of money. Rates whipsaw and increase daily. If criteria 1 and 2 are fulfilled, I make decisions and take 100% of the responsibility for any success and failure. All logistics entities I know have increased their profits, just like shipping companies. There is more M&A, but definitely no more bankruptcies among global logistics companies. Chinese exports are booming, yes, but the demand for global transport demand has skyrocketed, and there is also the transport of masks, test kits, and gloves from China, in immense volumes and which bring in large margins (branch general manager, German shipping company with its branch in China).

10. Experience, preparation, networking, a good team loaded with resources and sometimes gut feeling or instinct are the most important factors in making effective management decisions in a shipping company. I am not afraid to make decisions because I have experience and preparation before decisions as well as alignment with my teams and stakeholders prior to the decision. In some cases I do not have a chance to do this because I have to push a decision coming from top management through to my teams. COVID continues to influence the shipping market due to unreliable schedules, congestion, infrastructure limitations and short-term changes. Furthermore, there have been short-term factory closings, changing demand for certain products. Business also works more on short-term agreements without stability in rates and volumes. In general, the workload is heavier for participants up and down the supply chain. To make matters worse, projects, events, and meetings are postponed due to COVID-related travel restrictions (German Product Head, German shipping company with its branch in China).

11. Decision-making is a highly complex matter. The plan is important when making a decision. First of all, I consider a company's strategy and then work out plans based on that. We have short-term plans (from one to two years), medium-term plans (three to five years) and long-term plans (five to ten years). In the next step, in relation to the plan, I issue decisions to all of the company's departments. I am like a designer. I pay attention to teamwork. When building a team to implement a plan, I first look for key specialists inside the company, and when we do not have such specialists, I look for them on the market. One issue that is crucial to growth is innovation. Here, passion is important and motivation essential. Employees should be provided with a fundamental base. Good living conditions for them and their families. People get into a routine after working for a long time, which does not promote their innovativeness. When I worked for 19 years as the boss of my previous company, key employees had shares in it. This had a positive impact on their motivation as they treated the company as their own. It created passion. The results of work should be linked to the income of employees. The better the result, the higher the salary. In order to avoid problems in making decisions, I analyse facts and details related to decisions. I convince the team to do what I want without fear (Chinese managing director in a Sino-Polish shipping company in China).

12. The first issue is to build a hierarchy. Values are of the utmost importance for a company's success and the decisions made within it. I would divide them into two groups. Company values and employee values, both of which I take into account when making a decision. Company values include long-term development and the company's "health" and harmony. Concerning the building of "healthy" companies, good rules and regulations should be followed, and transparency and fairness honored. Profits generated by a company should be shared with employees, but in private companies, management often does not share profits with employees.

As regards harmony, the sun and stars are in the sky, and grass is on the ground: everything has its place and order. A company is good for employees and employees are good for a company. If a small river flows somewhere, it must not be littered. In terms of employee values, I would mention the following: employee development, self-esteem and self-confidence, being fair to them and ensuring equal treatment. Employees should be happy, relaxed. Each week, I invite one employee for a coffee and devote two hours of my time. I ask about his/her family, problems, personal matters and ideas. I am strong and can help with various matters. This makes employees more relaxed. A motivated employee works more eagerly. Regulations are significant. Various crisis scenarios, regulations for various situations. It is important to enforce the work. It is not just about employees being relaxed, but they should perform the tasks entrusted to

them. They may call me at any time there is a problem. If someone works well and deserves a bonus, I grant a bonus. I am not a man who is afraid despite the fact that I have a lot of “pressure” at work and a lot “on my mind”. I look at the team, not at myself. I believe in my capabilities and skills. If I am afraid, it means I do not have appropriate skills. If a young employee replaced me, he/she would be afraid because he/she would not know what to do. Experience, knowledge and management skills lessen difficulties with decision-making.

Let me give you an example. Every year you should earn more than you spend. Profits must exceed costs. So in the years when there are higher profits, we save and have funds for “hard times”, when, for example, the year is not good and I have only 80% coverage of costs. Crisis procedures are paramount. For example, if a customer does not pay for a long time. There are procedures regulating working conditions and the need to collect receivables. Young managers do not like regulations. They are the bosses themselves; that is, they regulate matters. However, with time, as a company grows, regulations become necessary. A vital aspect of management decisions helping the company become and remain creative. There are two rules ensuring creativity. First, the mechanisms that promote creativity, which should be ensured. Employee incentive mechanisms should be implemented. I create their needs for them. I tell them, for example, what car model is good, what country is interesting. They later want such a car, and to visit that country. This motivates them to develop themselves. Bonuses for good work, promotions and training are also important.

Secondly, it is important to be fair. Ensuring equal treatment of employees without nepotism in promotions and remuneration. Innovation and hard work lead to results for the company. You can learn from everyone, including young people. Knowledge of the prevailing rules is important because it introduces certainty. At my place everyone knows how much I earn. I run my company in such a way that I deserve this remuneration. And if someone thinks otherwise, I tell that person to sit in my chair for a week and run the company. Openness and keeping employees informed lead to equal treatment, a key issue. The lack of knowledge and withholding information from employees in various respects will only cause a “feeling of equality”, but it is not equality (Chinese president of management board in a Sino-Polish shipping company in China).

13. Analysis is the basis of decisions and is essential for achieving goals. It is important to act as a group, not alone. The first element is to establish the goal of a company’s development. An analysis precedes planning and is an indispensable element. Good preparation eliminates difficulties in decision-making (Chinese director of a management and administration department in a Sino-Polish shipping company in China).

14. Decision-making depends on the details of a situation, which should be identified. It is difficult to say unequivocally what is the most important circumstances and factors, as any numbers come to bear on decisions. Knowledge and understanding of the situation will have a positive effect on made decisions (Chinese manager in an administration department in a Sino-Polish shipping company in China).

15. It is important to listen to the ideas of subordinates, implement practical experiences and check the circumstances related to a decision as well as consult experts. It is essential to distinguish between decisions made jointly and those made individually. Effectiveness can be increased through consulting and the team's acceptance for the manager's decisions. Inner peace and a good disposition are important. You do not need to make every effort to participate in everything (Chinese director responsible for relations in a Sino-Polish shipping company in China).

16. A manager's decision should be consistent with a company's long-term strategy. It is important to get employees' support for decisions. If there is no such support, efforts should be made to explain all circumstances of the decision to employees and obtain the greatest possible support. Adequate resources are needed to make decisions. A safe financial situation and good relations in the company will help reduce difficulties in decision-making (Chinese financial director of a in a Sino-Polish shipping company in China).

17. The order followed in decision-making should be consistent with the structure of a company and the scope of duties. If that order is amiss or inconsistent, chaos will result. People should be clearly assigned to handle particular activities. If that does not happen, a mess will ensue. Regulations and rules are essential, as is keeping separate the private and the corporate. It is important to tailor resources to needs. A clear working framework and order inside a company facilitate decision-making. Everyone knows what to do, what they are responsible for and how everything should be arranged. You should ensure that there is no chaos in a company (retired Chinese manager of driver department in a Sino-Polish shipping company in China).

18. The basis of a decision is the analysis of its probable effect. It is crucial to choose from all available decision options, as well as to calculate and compare different scenarios for how to manage cargoes. You should analyse the market and competitors on an on-going basis. Concerning people, it is important to consider their needs. Different people work in different fields of business and have different experiences. You should listen to their opinions and then make your own individual decision. It is also important to build relationships with some people. The political situation should be taken into account in decision-making. Analysis, experience and a cheerful disposition will help eliminate difficulties in



decision-making (Chinese shipping director in a Sino-Polish shipping company in China).

19. Different levels of decision-making call for different things. A company's managing director should take into account the company's strategy. Profit has the second-highest priority. Risk and technical issues must be assessed. Check the availability of resources – are there enough of them or not. Human resources are essential. A managing director should balance the company's individual departments in terms of bonuses and remuneration. If he/she does not, cooperation in the company will not be good. Concerning technical issues, safety comes first. Then, budget control. Shipbuilding, for example, should be controlled at every stage. Bonuses and remuneration should be adjusted so that people do not fight each other. Training plays a vital role. Every year I formulate goals; what must be done. Next, we work out a plan and implement it. Human resource management is paramount. As a priority, we should manage people, organise the company structure and devise a plan. In order to achieve a goal, costs must be controlled. Make sure the right people are in the right positions and are up to the job.

We evaluate employees in our company every quarter, with an appropriate point system. For example, points are awarded for whether the employee carries out instructions, whether the budget is correct, whether there are problems, whether he/she is hard-working or lazy. I always protect my department. I utilise and manage the company's resources. A managing director should maintain good relations with the authorities and banks. He/she should also reduce friction and bring balance to the company. A manager should not worry too much about matters beyond his or her control. It is important to maintain self-distance and detachment to many issues. Many things are not as serious as they seem at first glance (Chinese technical director in a Sino-Polish shipping company in China).

20. When making a decision, listening to others' ideas is essential. I choose the best of those. I also consult with a managing director before making a decision, and only then begin to act. I try to adjust my employees' work based on their abilities. Problems can be discussed with other departments. Decisions are supported by others. Generally, cooperation is of cardinal importance. Good relationships and the absence of problems help avoid difficulties in decision-making (Chinese corporate relationships manager in a Sino-Polish shipping company in China).

## **6. Determinants of Management Decisions according to the Polish, German and Chinese Managers in the Shipping Companies**

Managers make decisions under conditions of certainty, risk, and uncertainty. Both the external and the internal situations are important determinants of



management decisions, as are the manager's past experience, cognitive biases and individual differences. The following key areas of decision-making in shipping companies are indicated: the area of management and administration, finance, the area of technology, the shipping area, safety, and computerisation.

The research showed differences in the decision-making of Polish, German and Chinese managers arising out of different cultures and experiences. The differences also resulted from the fact that the respondents belonged to different management levels as well as to different departments in their respective companies. Senior managers were usually older and also more likely to give longer responses than middle managers. They seemed to enjoy sharing their experience and seemed confident in what they were saying. This also correlates with higher self-confidence among senior managers than their junior counterparts, which was confirmed by other additional research I have conducted. Managers of technical divisions from the shipping industry paid more attention to the rules and regulations and the need to secure resources in a company. This tendency was also observed among senior managers. Managers from financial divisions pointed to the greater significance of decisions affecting the company's financial results and the oversight of both employees and costs. General managers more often spoke of strategic decisions and were more willing to share anecdotes and examples from their professional lives. On the other hand, managers of divisions dealing with relationships were more likely to point out that when making decisions, it is important to discuss and reach agreement with others about your decisions. General managers from the shipping industry often indicated that it is important to convince the team of the propriety of their decisions. They further mentioned that the function of general managers consolidates and integrates individual departments through, for example, fair distribution of profits in the form of bonuses and elimination of conflicts within the organisational structure, and also discussed the function of motivation. Some general managers also indirectly referred to values and virtues such as moderation, prudence, justice, bravery, and industriousness as key in management decision-making.

When analysing the role cultural differences played in decisions made by managers from Poland, Germany and China, Polish managers often pointed out the need to properly carry out tasks as they relate to decisions that have been made. They emphasised the importance of setting priorities in tasks and decisions. They also noted the need to analyse facts and circumstances related to decisions made. They referred to the importance of achieving good financial results. In their opinion, decisions should be concrete and justified. Lastly, they pointed to the importance of directness and openness in relationships.

German managers also pointed to openness and directness. They mentioned that the decisions should be quick and indicated the importance to delivering goods on

time. German managers also mentioned the importance of managerial experience and long-term relationships with client as crucial. German managers seem to have a lot of decisive freedom, so the decision can be done quickly and the manager feels safe in taking decision risks on himself.

Chinese managers more frequently indicated the importance of following a plan, strategy and guidelines, which kept them oriented and able to more easily make decisions. Chinese managers indicated that their companies from the shipping industry work out annual and five-year plans, as well as multi-year development strategies. In Chinese culture, a long-term perspective on decisions and action plays an important role. The Chinese managers mentioned that when making a decision, many factors should be taken into account, while various aspects and determinants related to decisions should be analysed as well. They also often indicated that avoiding conflict was crucial, as was team harmony and cooperation. Chinese managers also referred to the issue of linking the workload of individual employees and departments, and the financial results achieved by a company with a bonus system. Some Chinese managers maintained that equality in a company should not be disturbed, including in terms of remuneration and activities performed by various positions, as doing so can lower the effectiveness of both a team and company.

One can get the impression that all Polish, German and Chinese managers, while engaged in global competition, make decisions under great pressure to achieve strong financial results. Polish and Chinese managers both emphasised the importance of preparing to make decisions, while German managers held that decisions should be made quickly. Chinese managers tend to make decisions according to a plan and guidelines, while German and Polish managers prefer the freedom to adjust their decision-making. Most managers admitted that appropriate personality traits – balance and emotional control, courage and self-confidence – are sufficient for decision-makers. However, they added that consultations with others will serve to increase decision-making efficiency. As the interviews revealed, the essential features of a manager include composure, courage, prudence, orientation on results and self-confidence. They also revealed that there are differences in the decision-making behaviour exhibited by Polish, German and Chinese managers, while cultural differences and previous experiences determine the decisions taken. That is why managers from Poland, Germany and China will differ in the solutions that grow out of management decisions.

## 7. Summary

The shipping industry is unique, as are the decisions germane to it. Key areas where decisions must be made include the area of management and administration, finance, technology, shipping, safety and computerisation. It may go without saying that the COVID-19 pandemic affected the industry influencing the decisions taken. Proper selection of human resources, strategic planning and supervision of the plan's implementation are essential, as are the organisation of activities, observation of external conditions and following the development of technology. It is necessary to ensure funding, analyse the market on an on-going basis and observe freight markets. A manager's experience and character are important. It is also vital that decisions be planned and prepared. Prioritising and delegating tasks will increase decision-making efficiency. Similarly, transparent procedures and good relations will ensure that employees and the company are safe. As the interviews revealed, the personality traits that favour decision-making efficiency include balance, courage and self-confidence.

Polish and Chinese managers emphasised the need for a thorough analysis of the facts and circumstances, as doing one is beneficial for decision-making efficiency. Chinese managers relatively more frequently indicate that acting in line with a long-term plan and guidelines are important in decision-making. They mention that avoiding conflicts and good cooperation are important for management decisions. Chinese managers seem to be used to action that is planned for a long-term perspective. German managers indicate it is important to make the decision quick and have decision freedom. They value a long-term connection with clients and are ready to accept short term losses in order to acquire a later win. Polish managers, in turn, more often refer to the importance of achieving good financial results. They also point out decision-making freedom as a motivating factor. The article formulates implications for further research, including a more detailed study on the impact of the pandemic on supply chains.

Finally, the research revealed differences between managers from Poland, Germany and China that lead to different decisions being made. In spite of this, the similarities the managers shared are the determinants of their successes.

## References

- Acevedo M., Krueger J. I. (2004), *Two Egocentric Sources of the Decision to Vote: The Voter's Illusion and the Belief in Personal Relevance*, "Political Psychology", vol. 25, no 1, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9221.2004.00359.x>.

- Bingham C. B., Eisenhardt K. M. (2011), *Rational Heuristics: The Imple Rules that Strategists Learn from Process Experience*, "Strategic Management Journal", vol. 32, <https://doi.org/10.1002/smj.965>.
- Brockmann E. N., Anthony W. P. (2016), *Tacit Knowledge and Strategic Decision Making*, "Group and Organizational Management", vol. 27, December, <https://doi.org/10.1177/1059601102238356>.
- Bruine de Bruin W., Parker A. M., Fischhoff B. (2007), *Individual Differences in Adult Decision-making Competence*, "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 92, no 5, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.5.938>.
- China, *Incidentally, Has Been the Global Export Leader since 2009* (2021), <https://www.investopedia.com/ask/answers/011915/what-country-worlds-largest-exporter-goods.asp> (accessed: 29.04.2021).
- Dane E., Rockman K., Pratt M. (2012), *When Should I Trust My Gut? Linking Domain Expertise to Intuitive Decision-making Effectiveness*, Elsevier.
- Davis J. P., Eisenhardt K. M., Bingham C. B. (2009), *Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules*, "Administrative Science Quarterly", vol. 54, no 3, <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.3.413>.
- Fletcher A. C., Wagner G. A., Bourne P. E. (2020), *Ten Simple Rules for Objective Decision Making*, "Plos Computational Biology", April 2, <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1007706>.
- Highhouse S., Dalal R. S., Salas E. (2013), *Judgment and Decision Making at Work*, Routledge, New York 2013.
- Hine L. (2018), *Transition Choices Emerge to Meet the IMO's 2030 Target*, "Trade Winds", December 14.
- Hine L. (2020), *Shipping Makes Waves in Arctic NSR Waters while the Sun Shines*, "Trade Winds", 2 October.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultura i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Jakubowska A., Grabowska-Powaga A. (2015), *Wpływ zaufania na podejmowanie decyzji podmiotów gospodarujących na rynku*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie", vol. 86.
- Juliusson E., Karlsson N., Gaerling T. (2005), *Weighing the Past and the Future in Decision Making*, "European Journal of Cognitive Psychology", vol. 17, no 4, <https://doi.org/10.1080/09541440440000159>.
- Ketchen D. J. Jr, Craighead Ch. W. (2020), *Research at the Intersection of Entrepreneurship, Supply Chain Management, and Strategic Management: Opportunities Highlighted by COVID-19*, "Journal of Management", vol. 46, <https://doi.org/10.1177/0149206320945028>.
- Kock F. (2018), *Global Sulphur Cap*, DNV GL, Germany, 23 May.
- Kotarbiński T. (1957), *Myśli o działaniu* (in:) *Wybór pism*, t. I, PWN, Warszawa.
- Matzler K., Uzelac B., Bauer F. (2014), *Intuition: the Missing Ingredient for Good Managerial Decision Making*, "Journal of Business Strategy", vol. 35, no 6, <https://doi.org/10.1108/jbs-12-2012-0077>.
- Mitřęga M., Choi Tsai-Ming M. (2021), *How Small-and-medium Transportation Companies Handle Asymmetric Customer Relationships under COVID-19 Pandemic: A Multi-method Study*, "Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review", vol. 148(C), <https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102249>.

- Orbeck-Nilssen K. (2020), *Zero-carbon Fuel Transition Must Start Now to Achieve 2050 Goals*, "Trade Winds", 2 October.
- Shenghua L., Reb J., Gigerenzer G. (2019), *Ecological Rationality: Fast and Frugal Heuristics for Managerial Decision Making under Uncertainty*, "Academy of Managerial Journal", vol. 62, no 6, <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0172>.
- Simbulman C. (2020), *Seafarer Key to Shipping's Sustainable Development Goals*, "Trade Winds", 2 October.
- Stanovich K. E., West R. F. (2008), *On the Relative Independence of Thinking Biases and Cognitive Ability*, "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 94, no 4, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.4.672>.
- Terry J. (2007), *New Techniques for Training and Motivating Your Company's Multinational Management Team*, *Employment Relations Today*, Willey, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.20140> (accessed: 20.07.2020).
- Trading Economics (2021), *China Exports* (accessed: 19.03.2021).
- Weintraub S. (2018), *World's Largest Container Shipping Group Maersk Pledges to Cut All Carbon Emissions by 2050*, Electrec, December 6.
- Zieleniewski J. (1969), *Organizacja i zarządzanie*, PWN Warszawa.

## **Determinanty decyzji podejmowanych przez polskich, niemieckich i chińskich menedżerów dotyczące zarządzania przedsiębiorstwem żeglugowym w Chinach**

(Streszczenie)

*Cel:* Celem artykułu jest określenie determinantów podejmowania decyzji menedżerskich w branży żeglugowej oraz wskazanie podobieństw i różnic w podejmowaniu decyzji przez polskich, niemieckich i chińskich menedżerów, zarządzających przedsiębiorstwami żeglugowymi.

*Metodyka badań:* Badania przeprowadzono metodą wywiadu bezpośredniego z menedżerami z Polski, Niemiec i Chin oraz metodą obserwacji partycypacyjnej.

*Wyniki badań:* Na skuteczność decyzyjną wpływają dobór kadr, planowanie, doświadczenie oraz priorytetyzowanie i delegowanie zadań, a także zrównoważenie, odwaga i pewność siebie. Różnice kulturowe determinują decyzje menedżerów z Polski, Niemiec i Chin, którzy różnią się, jeżeli chodzi o pojmowanie rozwiązań względem decyzji zarządczych. Polscy menedżerowie częściej odwołują się do wyników finansowych i swobody decyzyjnej. Niemieccy menedżerowie również jako istotną wskazują swobodę podejmowania decyzji oraz zwracają uwagę, że kluczowa jest szybkość tego działania. Chińscy menedżerowie częściej wskazują na istotność planu, współpracy oraz unikania konfliktów.

*Wnioski:* Kluczowe obszary decyzji w omawianej branży stanowią: zarządzanie i administracja, finanse, obszar techniczny, żeglugowy, bezpieczeństwo i informatyzacja. Cechy charakterologiczne menedżerów oraz właściwości systemowe decydują o sukcesie decyzyjnym.

*Wkład w rozwój dyscypliny:* Porównanie polskich, niemieckich i chińskich menedżerów z branży żeglugowej pod względem podejmowania decyzji stanowi nowe podejście i wnosi do literatury przedmiotu nową wiedzę. Wyniki dają podstawę do dalszych badań i stanowią wkład w rozwój dyscypliny.

**Słowa kluczowe:** decyzje menedżerskie, zarządzanie, przedsiębiorczość, zasoby ludzkie, branża żeglugowa.



| Łukasz Waclawik

# Zastosowanie wykresu yamazumi w analizie wartości dodanej procesu pracy

## Streszczenie

*Cel:* Celem artykułu jest przedstawienie zastosowania jednego z rodzajów wykresu *yamazumi* do doskonalenia procesu pracy. Diagram ten jest modyfikacją tradycyjnego wykresu *yamazumi*, zbudowanego z uwzględnieniem wartości dodanej czynności i analizy ABC. *Metodyka badań:* W ramach badań dokonano analizy i krytyki piśmiennictwa, a następnie na podstawie obserwacji w środowisku przemysłowym zaprezentowano opis prostego przypadku.

*Wyniki badań:* Wynikiem pracy jest przegląd literatury z analizowanego zakresu wraz z prostym przykładem zastosowania. Należy uznać, że zmodyfikowany wykres *yamazumi* jest efektywnym i nieskomplikowanym narzędziem usprawniania procesów pracy.

*Wnioski:* Wykres *yamazumi* to interesujące narzędzie usprawniania procesów, a jego połączenie z analizą wartości dodanej oraz wykorzystaniem podejścia charakterystycznego dla metody ABC pozwala na nowatorskie spojrzenie na usprawnianie procesów pracy. Nowatorstwo wykresu *yamazumi* polega na oderwaniu się od chronologii procesu i skupieniu się na czasach wykonania i znaczeniu wartości dodanej.

| Łukasz Waclawik, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Organizacjami i Kapitałem Społecznym, ul. Gramatyka 10, 30-067 Kraków, e-mail: [lwacławik@agh.edu.pl](mailto:lwacławik@agh.edu.pl), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8401-5688>.

| Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



*Wkład w rozwój dyscypliny:* Tradycyjne podejście do analizy procesu (od początku lub od końca) zostaje uzupełnione o narzędzie badawcze, w którym rezygnuje się z chronologii. Możliwe staje się spojrzenie na proces w inny sposób niż powszechnie przyjęty.

**Słowa kluczowe:** wykres *yamazumi*, badanie pracy, *muda hunting*, wartość dodana.

**Klasyfikacja JEL:** L23.

## 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest omówienie podstaw koncepcyjnych oraz prezentacja zasad i możliwości zastosowania wykresu *yamazumi* w doskonaleniu procesu pracy. Zastosowanie zmodyfikowanej wersji wykresu *yamazumi* pozwala zbadać proces w inny sposób niż w typowej analizie procesów pracy. Najczęściej analizy dokonuje się chronologicznie, w artykule zaproponowano jednak analizę z pominięciem chronologii i skupiono się na dwóch aspektach procesu: czasie trwania czynności i znaczeniu czynności dla procesu.

## 2. Istota wykresów *yamazumi*

*Lean management* jest jedną z najpopularniejszych metod zarządzania, szczególnie w obszarze zarządzania produkcją. Wraz z popularyzacją podejścia *lean* w piśmiennictwie i praktyce pojawiło się wiele metod szczegółowych i technik. Na uwagę zasługują tutaj zwłaszcza *muda hunting* i wykres *yamazumi*. *Muda* jest szeroko opisana w polskiej literaturze przedmiotu. Zdecydowanie mniej miejsca poświęcono wykresom *yamazumi*, które są interesującym narzędziem eliminowania marnotrawstwa w procesie.

Doskonalenia procesów pracy można doszukiwać się już w dorobku F. Taylora (Martyniak 1999) czy H. Forda (2007). W polskiej literaturze za klasyczne uchodzą prace H. Mreły (1979), Z. Martyniaka (1997) czy Z. Mikołajczyk (1999). Współcześnie problem został rozwinięty m.in. w pracach M. Imaiego (2006), J.T. Likera (2005) czy M. Rothera i J. Shooka (2017) w ramach metody *lean management* i mapowania procesów. Głównym kierunkiem rozwoju wykresów *yamazumi* jest równoważenie obciążenia pracą (Sabadka i in. 2017), a podawane w literaturze przykłady obejmują również kraje Europy Środkowej (Czifra i in. 2019), Indonezji (Ariyanti, Azhar i Lubis 2020), Bangladesz (Kays i in. 2019) czy Kenię (Bongomin i in. 2020). Publikacje te dowodzą szerokiej aplikacji wykresów *yamazumi* głównie w procesach produkcyjnych w krajach, w których produkcja opiera się na niskich kosztach siły roboczej, a także w procesach, których wartość dodana jest również niższa.

Metoda ABC to klasyczna metoda zarządzania, a jej zastosowania są niezwykle uniwersalne – począwszy od gospodarki magazynowej, przez doskonalenie procesów, po *category management*. Jej wykorzystanie w badaniu metod pracy pozwala na wskazanie tych czynności, które należy poddać analizie i ocenie. Połączenie metody ABC z wykresem *yamazumi* umożliwi obserwację procesu pracy z uwzględnieniem czasu trwania czynności i ich znaczenia dla tworzenia wartości dodanej. Wskazane zostaną więc te elementy procesu, które należy usprawnić.

Nazwa wykresu pochodzi od słowa „stos”, pierwotnie bowiem wykres był przedstawiany w formie „stosu” – wykresu słupkowego składającego się z jednej kolumny, na której umieszczano poszczególne elementy pracy realizowane przez jednego wykonawcę. Jeśli liczba wykonawców jest większa, to wykres składa się z większej liczby słupków („stosów”), odpowiednio dla każdego z wykonawców. Ten pierwszy sposób prezentacji był już spotykany w badaniu metod pracy – w kartach chronometrycznych, w których w kolumnach zaznaczano pracę poszczególnych wykonawców. Różnica polega jednak na tym, że analizowano chronologię zdarzeń. Celem karty była analiza kolejności czynności lub ich koordynacja, natomiast wykresy *yamazumi* nie analizują chronologii zdarzeń, choć rejestrują obciążenia poszczególnych wykonawców, co pozwala na równoważenie obciążenia pracą. Wykresy *yamazumi* w interesujący sposób łączą dorobek badania pracy z metodą *lean management* czy zarządzaniem wizualnym. Ich pojawienie się związane było z *Toyota production system* i odwoływało się do rejestracji procesu z punktu widzenia wykonawcy, urządzenia czy przedmiotu pracy.

Specyficznym zastosowaniem wykresów *yamazumi* może być ich odniesienie do procesu. Wynikiem postępowania charakterystycznego dla wykresu *yamazumi* nie jest uporządkowany w czasie czy przestrzeni wykaz kolejnych czynności. *Yamazumi* przedstawia wszystkie stany, w których znajduje się wykonawca, urządzenie czy przedmiot pracy, wraz z czasem ich trwania, ale z pominięciem ich kolejności i stanów beczynności. Jeśli porównamy tę technikę z tradycyjnymi metodami zarządzania, wynik postępowania najbardziej będzie przypominał rezultat obserwacji migawkowych. W praktyce wykres *yamazumi* przedstawia strukturę czasu pracy, która podlega dalszej analizie. Ogólnie wykresy *yamazumi* tworzy się, aby usprawnić proces pracy lub zrównoważyć obciążenie pracą wykonawców. Korzystając z wykresów, można dokonać analizy pracy operatora zatrudnionego na stanowisku pracy, jak również przeprowadzić balansowanie całej linii produkcyjnej czy grupy stanowisk. Dokonuje się tego przez wyrównywanie pracy, a zatem przypisanie każdemu wykonawcy pracy, której realizacja zajmuje podobny czas.

W artykule przedstawiono inne spojrzenie na wykres *yamazumi*. Analizie poddano proces i czynności w nim występujące, a nie wykonawców. Zagadnienie

równoważenia procesu zaczyna mieć coraz większe znaczenie ze względu na stosowanie podejść bliskich *six sigma* czy mapowaniu procesów.

### 3. Czynności w badaniu metod pracy i w wykresach yamazumi

Literatura poświęcona analizie procesów pracy jest niezwykle bogata. Celem artykułu nie jest więc opis poszczególnych stanów, w jakich znajduje się wykonawca, przedmiot czy narzędzie pracy podczas rejestracji procesu. Omawiając jeden z przykładów zastosowania wykresów *yamazumi*, wykorzystano tradycyjne podejście charakterystyczne dla badania metod pracy. Dlatego też w kontekście analizy czynności charakterystycznych dla wykresów *yamazumi* dokonano porównania z czynnościami występującymi w badaniu metod pracy.

Pierwotnie w wykresach *yamazumi* stosowano trzy podstawowe kolory: zielony, pomarańczowy i czerwony. Kolory te odwoływały się bezpośrednio do analizy wartości dodanej w procesie produkcji.

Czynność oznaczona na zielono to czynność tworząca wartość dodaną, a więc wartość, dla której konsument zakupi dany produkt – te cechy produktu, za które płaci. W badaniu metod pracy kryteria te spełnia operacja, czyli czynność polegająca na zmianie właściwości fizycznych, chemicznych, czy po prostu kształtu przedmiotu pracy.

Kolorem pomarańczowym oznacza się czynności, które nie tworzą wartości dodanej, ale są niezbędne do jej stworzenia. Za ten rodzaj czynności konsument jest skłonny zapłacić, ich wykonanie nie jest już jednak dla niego konieczne. O ile czynności przynoszące wartość dodaną służą klientowi, o tyle ta grupa stanowi czynności niezbędne dla firmy. W badaniu metod pracy kryteria te odpowiadają uzasadnionym czynnościom kontrolnym. Są to: kontrola, czyli weryfikacja, odczyt w urządzeniu testującym, pomiar oraz kontrola ilościowych i jakościowych cech przedmiotu pracy. W przypadku badania metod pracy kontrola ma węższe, wręcz funkcjonalne znaczenie. Warto zaznaczyć, że w przypadku analizy *muda* procesy kontroli mają duże znaczenie i obejmują wszystkie czynności mające na celu eliminację złej jakości czy dążenie do optymalizacji procesu. Zdarzają się też jednak czynności kontrolne całkowicie niepotrzebne.

Kolorem czerwonym oznacza się te czynności, które są zbędne, czyli takie, które nie służą ani klientowi, ani przedsiębiorstwu wytwarzającemu dany produkt czy usługę. Z punktu widzenia badania pracy są to wszystkie pozostałe czynności i stany występujące w badaniu metod pracy:

– przemieszczenie – transport, przesunięcie referencji/komponentów/półwyrobów/wyrobów, przewożenie, przenoszenie, przekładanie z miejsca na miejsce itp. W badaniu metod pracy specyficznym rodzajem transportu będzie manipu-

lacja, czyli przemieszczenie na stanowisku pracy, w zasięgu rąk pracownika. Przemieszczenia to czynności niewnoszące wartości dodanej do procesu, każda z nich jest kosztem. W każdym procesie dąży się do ich eliminacji lub wykorzystania rozwiązań pozwalających na ograniczenie ich kosztów do minimum (np. przemieszczenie grawitacyjne zarówno pomiędzy stanowiskami, jak i na stanowiskach pracy);

– oczekiwanie, czyli stan beczynności, który może dotyczyć wykonawców, surowców czy referencji w magazynie, komponentów na linii lub w strefie magazynowania, półproduktów pomiędzy stanowiskami itp. W badaniu metod pracy pierwotnie wyróżniano tu zarówno oczekiwanie, jak i magazynowanie. Obecnie podział ten traci swój sens. We współczesnych systemach rejestracji można identyfikować każdy z opisanych stanów, choćby przez monitoring czy karty dostępu. Warto dodać, że wykres *yamazumi* pomija stan oczekiwania. Tworząc „stos”, bierze się pod uwagę wyłącznie czynności wykonawcy, stan beczynności nie jest rejestrowany. Wynika to z faktu, że wykres ma na celu m.in. balansowanie i wyrównywanie obciążeń pracowników;

– wykonywanie innej pracy – w badaniu metod pracy każda czynność, która nie jest związana z procesem, jest wykonywaniem innej pracy.

Należy jednak zwrócić uwagę na specyfikę wykresu *yamazumi* w zakresie czynności wykonywanych opcjonalnie, a więc różniących się od tych, które występują w typowym procesie.

W dalszej części artykułu wykorzystana zostanie powyższa charakterystyka czynności, uwzględniająca kolory zielony, pomarańczowy i czerwony. Warto jednak dodać, że współcześnie dokonuje się ich istotna modyfikacja: obok trzech wymienionych kolorów pojawiły się dwa dodatkowe, oznaczające prace opcjonalne (takie, które nie są wykonywane w przypadku każdego produktu) i prace specyficzne (niezbędne, występujące w jednej referencji albo niewystępujące zbyt często<sup>1</sup>). Prace opcjonalne i specyficzne są nośnikami wartości dodanej, a ich wyróżnienie ułatwia statystyczną kontrolę procesu. Jeśli analizuje się stabilność procesu, warto zwrócić uwagę na te niestandardowe prace.

---

<sup>1</sup> Rodziny produktów stają się istotnym problemem rejestracji i analizy procesów. Jeszcze na początku wieku problem ten był lekceważony ze względu na wąski zakres wytwarzanych produktów. Przykładowo przedsiębiorstwo wytwarzające trzy rodzaje produktu mogło dokonywać rejestracji i analizy osobno dla każdego z nich. Z każdym rokiem rośnie liczba oferowanych produktów, które różnią się między sobą często w bardzo niewielkim stopniu. Z punktu widzenia ich wykonania – mimo istotnych podobieństw – pojawiają się jednak różnice, które przekładają się na różne czasy ich wykonania. Pojawiają się tu dwa pytania: 1) czy produkty należą do jednej rodziny pod względem wykonawczym, czy są to już zupełnie inne rodziny i należy analizować je oddzielnie? 2) jak często wykonywany jest dany produkt i czy warto analizować jego unikatowe cechy? Im więcej jest istotnych różnic w procesie wynikających z unikatowych różnic między wytwarzanymi produktami, tym trudniejsze jest korzystanie z narzędzi analizy procesów pracy.

## 4. Metodyka badań

Badania przeprowadzono u jednego z dostawców części samochodowych. Proces sprowadza się do metalizowania, czyli polega na nałożeniu powłoki ochronnej na częściach z tworzywa sztucznego, które zostały wcześniej wykonane za pomocą wtryskarki. Analizowana praca sprowadza się do wykonania powtarzalnych czynności. W ramach prowadzonych badań należy wyróżnić następujące etapy:

1) obserwacja i rejestracja stanu faktycznego. Na tym etapie dokonano identyfikacji czynności, ich kolejności oraz pomiarów czasów trwania poszczególnych czynności. Rejestrację i obserwację przeprowadzono za pomocą kamery z wykorzystaniem chronometrażu. W wyniku obserwacji stwierdzono, że czasy przeprowadzonego chronometrażu mają cechy rozkładu normalnego. Można więc wyciągnąć wniosek, że badany proces jest stabilny i wykonywany bez zbędnych przerw. Na podstawie pomiarów opracowano opis procesu. Dla celów porównawczych wyniki przedstawiono w sposób charakterystyczny dla badania metod pracy (tabela 1) i uporządkowano za pomocą metody ABC (tabela 2), a zarejestrowane czynności rozpisano w zmodyfikowanym wykresie *yamazumi*. Tradycyjny „stos” podzielono dla poszczególnych czynności ze względu na czas ich trwania (rys. 1). Jednocześnie przedstawiono strukturę wykorzystania czasu pracy z podziałem na czas tworzenia wartości dodanej niezbędny do jej powstania i zbędny;

2) krytyczna analiza i ocena oraz poszukiwanie usprawnień. Opierając się na wynikach przedstawionych na rys. 1 i 2, dokonano analizy możliwych usprawnień, które następnie przedstawiono do akceptacji osobie odpowiedzialnej za proces;

3) projektowanie stanu proponowanego. Dla celów porównawczych dokonano rejestracji stanu proponowanego w tabelach 3 i 4 oraz na rys. 3 i 4 według zasad opisanych dla pierwszego z etapów;

4) ocena wyników. W tabeli 5 dokonano oceny otrzymanych wyników, porównując na tablicy kontrolnej obciążenie wykonawców skrócenie czasu ich pracy.

## 5. Przykład zastosowania wykresu *yamazumi*

### *Opis procesu metalizowania*

Proces metalizowania rozpoczyna się od wyjęcia elementów z wtryskarki. Po ich wyciągnięciu operator wtryskarki układa je na tackach. Tacki te odkładane są na półkę znajdującą się między stanowiskiem operatora wtryskarki a stanowiskiem pracy metalizatora. Następnie operator pobiera je, przenosi obok metalizatora i umieszcza każdą sztukę w satelicie, dzięki czemu można metalizować grupę elementów w jednej operacji. Satelity ułożone są na stelażu. Po zakończeniu metalizacji stelaż jest wyciągany, elementy są układane z powrotem na tacki, które

Tabela 1. Rejestracja procesu – stan istniejący

Lp.	Opis czynności	Liczba (szt.)	Powierzchnia (m)	Czas (s)	Odległość (m)	○	↑	□	▽	Uwagi
1	Zapełnienie tacek częściami wyciągniętymi z wtryskarki	200	1	900	0	○				Cztery tacki po 50 sztuk
2	Umieszczenie tacki wypełnionej częściami na półce	50	1	30	5		↑			Czynności powtarzane cztery razy
3	Wyciągnięcie tacki i położenie obok metalizatora	50	1	15	2		↑			
4	Przełożenie części i położenie na satelitach w metalizatorze	50	0	150	1		↑			
5	Poddanie części metalizacji	200	0	1200	0	○				
6	Wyjście stelazu z satelitami z metalizatora	200	0	60	2		↑			
7	Przełożenie części z satelity na tacki	200	1	600	0		↑			
8	Umieszczenie tacek na półce	50	1	15	2		↑			Czynności powtarzane cztery razy
9	Przeniesienie tacek z półki na stanowisko kontroli jakości	50	0	30	4		↑			
10	Kontrola jakości	50	1	300	0			□		
11	Odłożenie tacek na wózek	50	1	15	2		↑			
12	Przewiezenie gotowych sztuk do magazynu	200	0	240	30		↑			
13	Magazynewanie	200	4						▽	
Liczba czynności						2	9	1	1	
Liczba części		2600								
Zajęta powierzchnia			11							
Czas łącznie				5520						
Odległość					66					
% czynności z wartością dodaną 7%										

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

przenosi się na półkę. Tacki pobierane są z półki, odbywa się kontrola jakości elementów, następnie są one przenoszone na wózek i zawożone do magazynu. W tabeli 1 podano liczbę sztuk, zajmowaną powierzchnię, czas, odległości i uwagi. Ikony wykorzystane w tabelach 1 i 3 oznaczają kolejno: operacje, przemieszczenie, kontrolę i magazynowanie.

### Uwagi

Czynności 1 i 2 podane w tabeli 1 (zapełnienie tacek częściami wyciągniętymi z wtryskarki oraz umieszczenie tacki wypełnionej częściami na półce) wykonywane są przez operatora wtryskarki, pozostałe czynności (3–13) realizuje operator metalizatora. Cykl pracy operatora metalizatora jest o 30 minut dłuższy od cyklu urządzenia. Czynność 1 została zakwalifikowana jako operacja, ale sprowadza się ona do przygotowania części do transportu, a więc nie można powiedzieć, że czynność ta jest nośnikiem wartości dodanej.

Dla pierwszych 12 czynności podanych w tabeli 1 opracowano wykres *yamazumi*. W pierwszym etapie pomnożono czasy czynności, które powtarzały się czterokrotnie, a następnie uporządkowano je malejąco oraz przypisano im znaczenie w tworzeniu wartości dodanej.

Tabela 2. Uporządkowanie czynności oraz przypisanie im znaczenia w tworzeniu wartości dodanej – stan istniejący

Lp.	Opis czynności	Czas (s)	Znaczenie czynności
1	Poddanie części metalizacji	1200	wartość dodana
2	Kontrola jakości	1200	niezbędna
3	Zapełnienie tacek częściami z wtryskarki	900	zbędna
4	Przełożenie części na satelity	600	zbędna
5	Przełożenie części z satelity na tacki	600	zbędna
6	Przewiezienie gotowych sztuk do magazynu	240	zbędna
7	Umieszczenie tacki z częściami na półce	120	zbędna
8	Przeniesienie tacek do kontroli jakości	120	zbędna
9	Wyciągnięcie tacki i położenie obok metalizatora	60	zbędna
10	Wyjęcie stelażu z metalizatora	60	zbędna
11	Umieszczenie tacek na półce	60	zbędna
12	Odłożenie tacek na wózek	60	zbędna

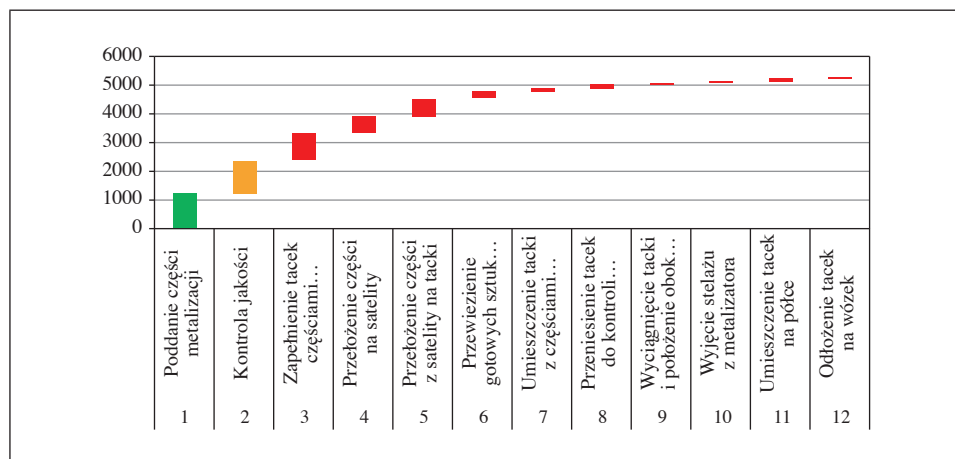
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród 12 czynności zaledwie dwie są niezbędne: proces metalizacji oraz kontroli jakości. Są to dwie najdłużej trwające czynności, łącznie trwają 2400 sekund. Proces metalizacji zależy od stosowanych rozwiązań technologicznych,

więc nie podlega dalszej analizie. Kontrola jakości jest zaś czynnością, którą można próbować usprawnić.

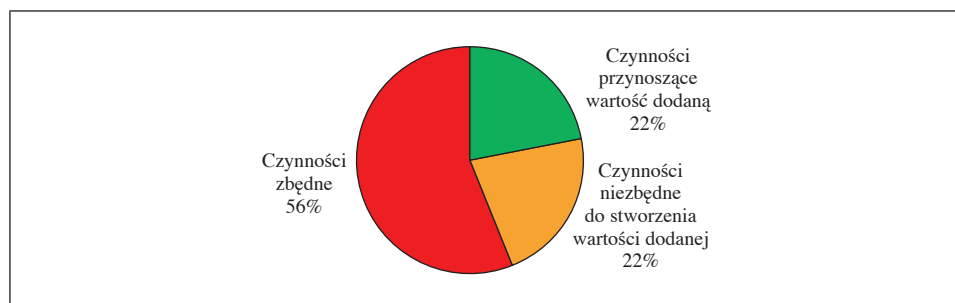
Kolejnym elementem rejestracji stanu istniejącego było opracowanie wykresu *yamazumi* dla stanu istniejącego, z wyodrębnieniem czynności tworzących wartość dodaną (czynność 1 w tabeli 2 – poddanie części metalizacji), niezbędnych do jej stworzenia (czynność 2 w tabeli 2 – kontrola jakości) i zbędnych (pozostałe czynności) – rys. 1.

W badanym procesie udział czynności przynoszącej wartość dodaną stanowi 22% czasu, podobnie jak czynności niezbędnej do stworzenia wartości dodanej. Czynności zbędne zajmują 56% czasu (rys. 2).



Rys. 1. Wykres *yamazumi* dla stanu istniejącego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rys. 2. Analiza udziału procentowego poszczególnych rodzajów czynności – stan istniejący

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Tabela 3. Rejestracja procesu – stan proponowany

Lp.	Opis czynności	Liczba (szt.)	Powierzchnia (m)	Czas (s)	Odległość (m)	○	↑	□	▽	Uwagi
1	Bezpośrednie umieszczenie części na satelitę metalizatora	200	1	900	0		↑			
2	Poddanie części metalizacji	200	0	1200	0	○				
3	Wyjście stelażu z satelitami z metalizatora	200	0	60	2		↑			
4	Przełożenie części z satelity na tałki z jednoczesną kontrolą jakości	200	1	1800	0		↑	□		
5	Odłożenie tacek na wózek	50	1	15	2		↑			Cztery razy
6	Przewiezenie gotowych sztuk do magazynu	200	0	240	30		↑			
7	Magazynowanie	200	4						▽	
Liczba czynności						1	5	1	2	
Liczba części		1400								
Zajęta powierzchnia			7							
Czas łącznie				4260						
Odległość					40					
% czynności z wartością dodaną 12%										

Źródło: opracowanie własne.

### Proponowane usprawnienia

Celem usprawnień jest eliminacja, połączenie lub skrócenie czasu trwania poszczególnych czynności oraz poprawa koordynacji pomiędzy wykonawcami pracującymi na wtryskarce i metalizatorze, a w konsekwencji skrócenie czasu opisanego procesu. Zaproponowano następujące usprawnienia:

1) cztery początkowe czynności procesu połączono – dotychczas przenoszono części z wtryskarki najpierw na tackę, a potem operator wtryskarki odkładał je na półkę, z której były odbierane przez operatora metalizatora. To rozwiązanie ma swoje zalety, gdyż nie zakłada konieczności ścisłej koordynacji prac obu operatorów. W proponowanym rozwiązaniu stelaż, na który na bieżąco odkłada się części, znajduje się bezpośrednio obok operatora wtryskarki, a po zakończeniu procesu pracownik ten przesuwa stelaż do metalizatora. Takie działanie powoduje skrócenie czasu wykonania pierwszych czterech czynności o 780 sekund. Skracają się rzeczywisty czas pracy operatora wtryskarki o 120 sekund (eliminacja czynności 2 z tabeli 1 – czynność ta trwa 30 sekund i jest wykonywana czterokrotnie) i operatora metalizatora o 660 sekund (eliminacja czynności 3 i 4 – czynności te trwają łącznie 165 sekund i również są realizowane czterokrotnie);

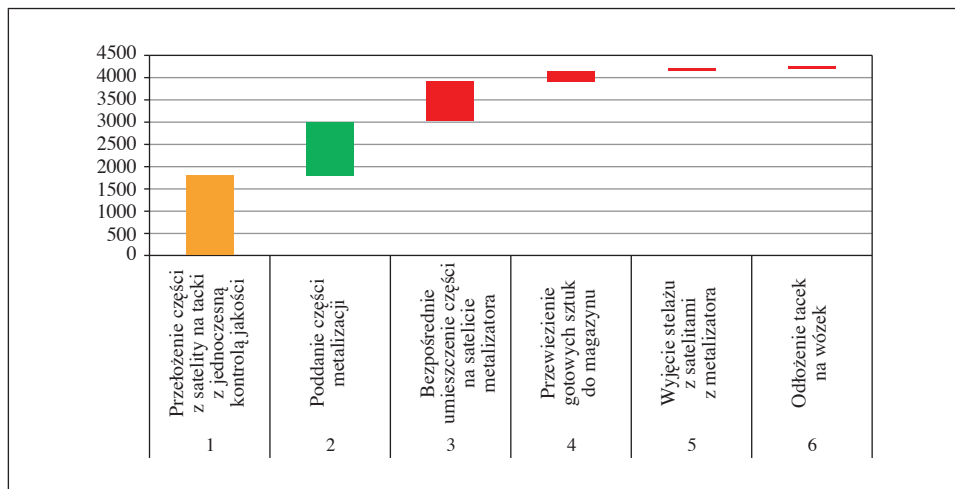
2) połączenie odkładania części wyjętych z metalizatora (czynności 7–10, trwających dotychczas 1980 sekund) w jedną czynność trwającą 1800 sekund. Kontrola metalizowanych elementów będzie odbywać się podczas ściągania części i umieszczania ich na tackach. W ten sposób nastąpi dalsze skrócenie czasu trwania procesu.

Uwzględniając powyższe zmiany, dokonano kolejnej rejestracji procesu dla stanu proponowanego (tabela 3). W wyniku redukcji i połączenia niektórych czynności ich liczba zmniejszyła się z 13 do 8, z uwzględnieniem magazynowania. Zmniejszyła się też liczba czynności wykonywanych wielokrotnie. To wszystko pozwoliło skrócić czas procesu. Następnie uporządkowano czynności według czasu ich trwania i znaczenia w tworzeniu wartości dodanej (tabela 4). Wyniki w formie wykresu *yamazumi* przedstawiono na rys. 3.

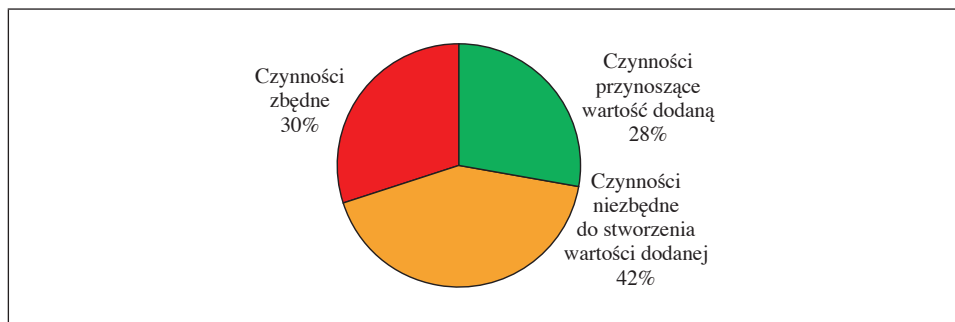
Tabela 4. Uporządkowanie czynności według czasu ich trwania i znaczenia w tworzeniu wartości dodanej – stan proponowany

Lp.	Opis czynności	Czas (s)	Znaczenie czynności
1	Przełożenie części z satelity na tacki z jednoczesną kontrolą jakości	1800	niezbędna
2	Poddanie części metalizacji	1200	wartość dodana
3	Bezpośrednie umieszczenie części na satelicie metalizatora	900	zbędna
4	Przewiezienie gotowych sztuk do magazynu	240	zbędna
5	Wyjęcie stelażu z satelitami z metalizatora	60	zbędna
6	Odłożenie tacek na wózek	60	zbędna

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 3. Wykres *yamazumi* dla stanu proponowanego

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Analiza udziału procentowego poszczególnych rodzajów czynności – stan proponowany

Źródło: opracowanie własne.

W badanym procesie udział czynności przynoszącej wartość dodaną stanowi 28% czasu, czynności niezbędnej do stworzenia wartości dodanej – 42%, a czynności zbędnej 30% (rys. 4).

## 6. Ocena zastosowania wykresów *yamazumi*

W wyniku zastosowania wykresu *yamazumi* skrócono proces metalizacji z 5520 do 4260 sekund, czyli o 23%. Sporządzona lista kontrolna obciążeń wyko-

nawców procesu wskazuje jednak na istotne niebezpieczeństwo w procesie. Wyniki zestawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Tablica kontrolna obciążeń wykonawców

Obciążenie	Operator wtryskarki	Operator metalizatora	Metalizator	Stelaż
Przed usprawnieniem (s)	1020	3000	1200	2460
Przed usprawnieniem (%)	18,5	54,3	21,7	44,6
Po usprawnieniu (s)	900	2100	1200	3960
Po usprawnieniu (%)	21,1	49,3	28,2	93,0

Źródło: opracowanie własne.

Dotychczas najbardziej obciążonym elementem procesu był operator metalizatora. Pracował on przez 3000 sekund. Po usprawnieniu wąskim gardłem procesu staje się stelaż z satelitami, który będzie uczestniczył w procesie przez 3960 sekund, czyli przez 93% czasu trwania procesu. Takie rozwiązanie można zaakceptować, ale jeśli sprawdzi się w praktyce, to dalsze jego stosowanie i dalsza poprawa procesu metalizacji będą związane z zakupem drugiego stelaża. Wartość obciążenia 93% świadczy o tym, że stelaż zaczyna być już elementem krytycznym procesu i w przypadku awarii czy zmiany referencji może stać się przyczyną jego zatrzymania.

## 7. Podsumowanie

Wykresy *yamazumi* są interesującą techniką wspierającą poszukiwanie rozwiązań w metodzie *lean management*. Stosując je, można w prosty sposób wskazać obszary nieprzynoszące wartości dodanej, a zatem generujące straty. Duże znaczenie w wykresach *yamazumi* ma ich oderwanie od układu chronologicznego, gdyż pozwala na inne od typowego spojrzenie na proces.

## Literatura

- Ariyanti S., Azhar M.R., Lubis M.S.Y (2020), *Assembly Line Balancing with The Yamazumi Method*, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, vol. 1007, <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1007/1/012078>.
- Bongomin O., Mwasiagi J.I., Nganyi E.O., Nibikora I. (2020), *Improvement of Garment Assembly Line Efficiency Using Line Balancing Technique*, „Engineering Reports”, April, <https://doi.org/10.1002/eng2.12157>.
- Czifra G., Szabó P., Ml̄kva M., Vaňová J. (2019), *Lean Principles Application in the Automotive Industry*, „Acta Polytechnica Hungarica”, vol. 16, nr 5, <https://doi.org/10.12700/aph.16.5.2019.5.3>.

- Ford H. (2007), *Dziś i jutro*, ProdPress.com, Wrocław.
- Imai M. (2006), *Gemba kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.
- Kays E., Proadhan S., Karia N., Karim M., Sharif B. (2019), *Improvement of Operational Performance through Value Stream Mapping and Yamazumi Chart: A Case of Bangladeshi RMG Industry*, „International Journal of Recent Technology and Engineering”, vol. 8, nr 4, <https://doi.org/10.35940/ijrte.D9926.118419>.
- Liker J.T. (2005), *Druga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa.
- Martyniak Z. (1997), *Organizacja i zarządzanie. 15 efektywnych metod*, Antykwa, Kluczbork.
- Martyniak Z. (1999), *Organizacja i zarządzanie. 15 pionierów*, Antykwa, Kraków.
- Mikołajczyk Z. (1999), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Mreła H. (1979), *Metody badania pracy*, PWE, Warszawa.
- Rother M., Shook J. (2017), *Naucz się widzieć. Eliminacja marnotrawstwa poprzez mapowanie strumieni wartości*, Lean Enterprise Institute, Wrocław.
- Sabadka D., Molnár V., Fedorko G., Jachowicz T. (2017), *Optimization of Production Processes Using the Yamazumi Method*, „Advances in Science and Technology Research Journal”, vol. 11, nr 4, <https://doi.org/10.12913/22998624/80921>.

## Using the Yamazumi Chart in Added Value Analysis of Work Processes

(Abstract)

*Objective:* The article examines one type of Yamazumi chart in the process refining. This chart (or diagramme) is a modified version of the traditional chart, built with an ABC analysis taken into account. The subject of the research was a simple work process.

*Research Design & Methods:* The author analysed the literature and characterises the Yamazumi chart. After presenting a typology of the Yamazumi charts, the author proposes a modification and its application in the analysis of the process.

*Findings:* The Yamazumi chart is a fascinating tool for process improvement. Combining it with the analysis of added value and the use of the approach characteristic of the ABC method allows for a fairly innovative approach to improving work processes. The novelty of the Yamazumi chart is that it breaks away from process chronology, focusing instead on run times and the importance of added value.

*Implications/Recommendations:* Without a doubt, the Yamazumi chart in its modified version can be used in the analysis of work processes. Its primary advantage is its detachment from a process' chronology, while focusing on runtime and the importance of added value.

*Contribution:* The Yamazumi chart allows the traditional approach to process analysis (from the beginning or the end) to be replaced by a system without the chronology, and thus it enables one to see the process in a different way than the widely accepted view.

**Keywords:** Yamazumi chart, work analysis, Muda hunting, added value.

Michał Kulbacki

# Państwowe fundusze majątkowe krajów członkowskich Unii Europejskiej

## Streszczenie

*Cel:* Celem artykułu jest ocena działalności państwowych funduszy majątkowych krajów członkowskich Unii Europejskiej oraz wskazanie ich mocnych i słabych stron.

*Metodyka badań:* W pracy zastosowano autorski wskaźnik oceny państwowych funduszy majątkowych (wskaźnik SWF), a także analizę informacji i danych dotyczących funduszy oraz analizę porównawczą.

*Wyniki badań:* Działalność państwowych funduszy majątkowych krajów członkowskich UE oceniono umiarkowanie pozytywnie. Zidentyfikowanymi w analizie mocnymi stronami funduszy są ich podstawy instytucjonalne, zarządzanie organizacją (*governance*) oraz zarządzanie portfelem inwestycyjnym. Słabe strony to realizacja celów środowiskowych, społecznych oraz etycznych, a także wspieranie polityki gospodarczej.

*Wnioski:* Państwowe fundusze majątkowe powinny podjąć działania mające na celu poprawę ich funkcjonowania w zakresie słabo ocenionych obszarów. W tym celu mogą oprzeć się na zidentyfikowanych w artykule dobrych praktykach.

Michał Kulbacki, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Instytut Gospodarki Światowej, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, e-mail: [michal.b.kulbacki@gmail.com](mailto:michal.b.kulbacki@gmail.com), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9203-3904>.

\* Autor pragnie złożyć podziękowania za cenne wskazówki oraz uwagi prof. Krzysztofowi Falkowskiemu, prof. Tomaszowi Berentowi, dr. Dominikowi Skopcowi, Adrianowi Michalcukowi, Justynie Witkowskiej, a także dwóm anonimowym recenzentom.

Artykuł udostępniany na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0); <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

*Wkład w rozwój dyscypliny:* Próba kompleksowej oceny działalności państwowych funduszy majątkowych krajów członkowskich UE.

**Słowa kluczowe:** państwowe fundusze majątkowe, SWF, rozwój gospodarczy, polityka gospodarcza, Unia Europejska.

**Klasyfikacja JEL:** G23, G38, H10, H84.

## 1. Wprowadzenie

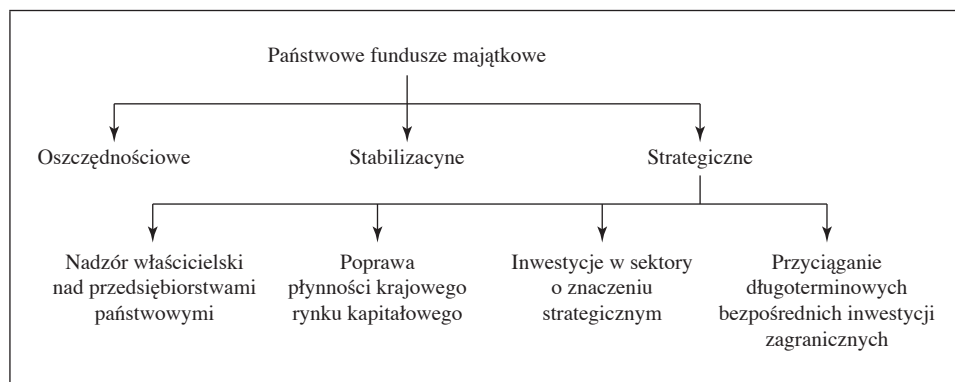
Państwowe fundusze majątkowe (*sovereign wealth funds* – SWF) stanowią jedną z najważniejszych kategorii inwestorów instytucjonalnych na świecie. Jak wskazuje SWF Institute (SWFI), globalna wartość aktywów, którymi zarządzają, wyniosła w 2019 r. ok. 7,9 bln USD (*Top 89 Largest... 2020*), co oznacza ponaddwukrotny wzrost od 2008 r. Sprawia to, że SWF zarządzają obecnie aktywami dwukrotnie większymi niż fundusze hedgingowe oraz trzykrotnie większymi niż fundusze typu *private equity* (Bortolotti, Fotak i Loss 2017). Jednocześnie w ostatnich latach następował znaczący wzrost liczby państwowych funduszy majątkowych na świecie (*Sovereign Wealth... 2020*, s. 26). SWF kojarzone są przede wszystkim z państwami eksportującymi surowce naturalne oraz posiadającymi nadmierne rezerwy dewizowe, w ostatnich latach jednak fundusze takie powstawały i intensywnie rozwijały się także w państwach nienależących do tej grupy. Wśród nich znajdują się państwa członkowskie Unii Europejskiej.

Celem artykułu jest ocena działalności państwowych funduszy majątkowych krajów członkowskich UE oraz wskazanie mocnych i słabych stron w ich funkcjonowaniu. Metody badawcze obejmują zastosowanie autorskiego wskaźnika oceny państwowych funduszy majątkowych (wskaźnik SWF), a także analizę informacji i danych dotyczących tych funduszy oraz analizę porównawczą.

## 2. Przegląd literatury

Istnieje obszerna literatura dotycząca różnych aspektów funkcjonowania SWF i związanych z tym implikacji. Nie zawiera ona jednak powszechnie akceptowanej definicji SWF, co wynika w dużej mierze z heterogeniczności podmiotów, które są określane takim mianem (Bahoo, Alon i Paltrinieri 2020, s. 8). Większość funkcjonujących definicji posiada cechy wspólne, wśród których należy wymienić niezależność organizacyjną takich jednostek, a także sprawowanie nad nimi kontroli przez państwo, które jest ich właścicielem. Mają one różne cele, w tym wspieranie stabilności makroekonomicznej kraju oraz powiększanie wartości zgromadzonych w nich środków przez dokonywanie inwestycji (Megginson i Fotak 2015, s. 737).

Podstawową klasyfikacją państwowych funduszy majątkowych jest podział na fundusze surowcowe (*commodity funds*) utworzone z dochodów uzyskiwanych z eksploatacji surowców naturalnych oraz niesurowcowe (*non-commodity funds*) powstałe ze środków z innych źródeł (Aizenman i Glick 2009). Inną istotną klasyfikacją jest podział tych podmiotów ze względu na pełnione przez nie funkcje. Tę klasyfikację stosuje International Forum of Sovereign Wealth Funds (IFSWF), dobrowolnie stowarzyszenie państwowych funduszy majątkowych, którego członkowie zobowiązują się przestrzegać zasad z Santiago (*Santiago Principles*) dotyczących transparentności ich działania (Bagnall i Truman 2011). Organizacja dzieli fundusze na trzy podstawowe kategorie: oszczędnościowe, stabilizacyjne oraz strategiczne, a w przypadku funduszy strategicznych również na cztery podkategorie (*What Is a Sovereign...* 2020a). Wskazany podział zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Podział SWF na kategorie i podkategorie zgodnie z klasyfikacją IFSWF

Źródło: opracowanie własne na podstawie klasyfikacji IFSWF (*What Is a Sovereign...* 2020a).

Fundusze oszczędnościowe (*savings funds*) są podmiotami, których głównym celem jest zarządzanie oszczędnościami przeznaczonymi dla przyszłych pokoleń; tworzone są przede wszystkim w krajach będących eksporterami ropy naftowej, gazu oraz metali rzadkich. Trafia do nich część dochodów uzyskiwanych ze sprzedaży wydobywanych surowców i służą jako zabezpieczenie na wypadek wyczerpania się złóż. Mogą być one tworzone również w celu sfinansowania przyszłych zobowiązań, w tym zobowiązań emerytalnych (*What Is a Sovereign...* 2020a).

Drugą kategorię stanowią fundusze stabilizacyjne (*stabilisation funds*), które służą do stabilizowania wpływów do budżetu państwa i są tworzone, podobnie jak fundusze oszczędnościowe, głównie w krajach eksportujących zasoby naturalne. Trafiają do nich dochody ze sprzedaży surowców, kiedy ich ceny są wysokie,



a zebrane w ten sposób środki są wykorzystywane do finansowania budżetu państwa, kiedy ceny surowców są niskie (*What Is a Sovereign...* 2020a).

Trzecią kategorię SWF stanowią fundusze strategiczne (*strategic funds*), które różnią się od poprzednich dwóch grup funduszy przede wszystkim tym, że ich kapitał nie pochodzi z nadwyżek generowanych przez eksport surowców, a także tym, że ich celem jest wspieranie krajowych gospodarek, a nie inwestycje zagraniczne. Ich aktywa stanowią zazwyczaj udziały w przedsiębiorstwach państwowych otrzymane od rządu lub środki przekazane z budżetu państwa. Wskazywane są cztery szczegółowe funkcje, jakie mogą pełnić takie fundusze, co zostało przedstawione na rys. 1, przy czym należy zaznaczyć, że funkcje te nie wykluczają się wzajemnie (*What Is a Sovereign...* 2020a).

Warto również nadmienić, że część SWF pełni więcej niż jedną funkcję spośród wymienionych trzech głównych kategorii (oszczędnościowe, stabilizacyjne, strategiczne). Istotne jest również pełnienie przez SWF funkcji inwestora ostatniej instancji (*investor of the last resort*) dla firm krajowych oraz zagranicznych, zwłaszcza w przypadku głębokich kryzysów gospodarczych. Wskazuje się, że było to jedno z istotnych działań podejmowanych przez SWF wielu krajów (w tym SWF Francji) podczas globalnego kryzysu finansowego w latach 2008–2009, a także podczas wcześniejszych kryzysów lokalnych (kryzys azjatycki w latach 1997–1998, krach na giełdach państw Zatoki Perskiej w 2006 r.) (Raymond 2010). Dzięki takiemu działaniu SWF mogą zapobiegać przejściom istotnych strategicznie spółek krajowych przez zagranicznych inwestorów. Funkcja inwestora ostatniej instancji jest również widoczna w trakcie kryzysu wywołanego przez pandemię COVID-19, podczas którego SWF inwestują głównie w przedsiębiorstwa krajowe znajdujące się w złej sytuacji finansowej (Bortolotti, Fotak i Hogg 2020). Oprócz funkcji inwestora ostatniej instancji SWF pełnią również funkcję pożyczkodawcy ostatniej instancji (*lender of the last resort*) dla firm krajowych mających problemy finansowe, w tym banków. Mogą one również wspomagać odbudowę gospodarki po dużych załamaniach gospodarczych (Clark i Monk 2010, Raymond 2010).

### **3. Metodologia oceny działalności państwowych funduszy majątkowych**

W literaturze przedmiotu wskazywane są różne metody oceny działalności państwowych funduszy majątkowych. Te najczęściej stosowane dotyczą ich transparentności oraz jakości zarządzania. W tym zakresie pierwszym oraz najbardziej uznanym narzędziem jest *SWF scoreboard*, określany również mianem indeksu Trumana. Został on opracowany w 2007 r. przez E.M. Trumana (2007) i był rozwi-

jany w kolejnych latach (Truman 2009, Bagnall i Truman 2013, Stone i Truman 2016). Ocena w indeksie obejmuje 33 kryteria w czterech obszarach: struktura, zarządzanie organizacją (*governance*), transparentność i odpowiedzialność (*transparency and accountability*) oraz zachowanie funduszu (*behaviour*), rozumiane jako ocena jego bieżącej działalności. Pomija ona jednak ocenę wsparcia polityki gospodarczej przez fundusz, a także w bardzo ograniczonym stopniu uwzględnia realizację celów środowiskowych i społecznych. Łączna ocena może wynosić 0–100 pkt.

Drugim istotnym wskaźnikiem oceny działalności jest *GSR scoreboard* (Megginson, López i Malik 2020), który obejmuje 25 kryteriów w trzech obszarach: zarządzanie organizacją, zrównoważony rozwój (*sustainability*) oraz odporność funduszu na szoki (*resilience*). W pierwszym oraz trzecim obszarze oceniane są podobne działania jak w przypadku indeksu Trumana, główna różnica dotyczy zaś drugiego obszaru. W indeksie ograniczona jest jednak ocena instytucjonalnych podstaw funkcjonowania funduszy, a także ocena działania na rzecz wspierania polityki gospodarczej. Liczba punktów możliwych do uzyskania przez fundusz również wynosi 0–100.

W niniejszym artykule zastosowana została autorska metoda oceny działalności SWF oparta na autorskim wskaźniku oceny państwowych funduszy majątkowych (wskaźnik SWF). W ramach tego narzędzia oceniono pięć obszarów: podstawy instytucjonalne funduszu, wsparcie polityki gospodarczej, zarządzanie organizacją (*governance*), zarządzanie portfelem inwestycyjnym oraz realizacja celów środowiskowych, społecznych i etycznych. Jest to zatem wskaźnik szerzej oceniający SWF niż przedstawione wyżej wskaźniki, ponieważ uwzględnia zarówno kwestie związane z architekturą instytucjonalną funduszu, jak również wsparcie polityki gospodarczej kraju, nie pomijając przy tym kwestii jakości zarządzania funduszem, portfelem inwestycyjnym oraz realizacja celów związanych ze zrównoważonym rozwojem. Część kryteriów jest jednak zbliżona do kryteriów wykorzystywanych w istniejących metodach oceny działalności SWF.

W ramach każdego obszaru fundusz oceniano, biorąc pod uwagę pięć kryteriów sformułowanych w formie pytań (tabela 1). Fundusz mógł otrzymać 4 pkt – jeśli kryterium zostało w całości spełnione, 2 pkt – jeśli kryterium zostało spełnione częściowo, oraz 0 pkt za niespełnienie kryterium. Należy jednak zastrzec, że w przypadku niektórych kryteriów nie istniała możliwość częściowego spełnienia kryterium (np. kryterium 8). Łączna punktacja w ramach wskaźnika mogła wynieść 0–100 pkt, gdzie 100 pkt oznacza spełnienie w całości wszystkich kryteriów ocenianych w ramach wskaźnikach. Punktacja w ramach każdego obszaru wynosiła 0–20 pkt.

Tabela 1. Kryteria wskaźnika oceny państwowych funduszy majątkowych

Obszar 1. Podstawy instytucjonalne funduszu
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Czy fundusz posiada precyzyjnie określony cel funkcjonowania/misję?</li> <li>2. Czy istnieją zasady dotyczące dopuszczalnych klas aktywów oraz alokacji geograficznej inwestycji funduszu?</li> <li>3. Czy są określone procedury powoływania osób na najważniejsze stanowiska zarządcze w funduszu oraz czy są określone wymogi dla kandydatów?</li> <li>4. Czy istnieją precyzyjnie określone regulacje dotyczące nadzoru nad funduszem?</li> <li>5. Czy istnieją jasno określone regulacje dotyczące wycofywania środków z funduszu oraz wypłat bieżących zysków?</li> </ol>
Obszar 2. Wsparcie polityki gospodarczej
<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Czy fundusz wspiera długoterminową politykę gospodarczą kraju?</li> <li>7. Czy fundusz publikuje okresową (co najmniej roczną) ocenę wpływu ekonomiczno-społecznego swojej działalności inwestycyjnej?</li> <li>8. Czy wielkość funduszu jest istotna w kontekście potencjalnego wykorzystania w przypadku kryzysu gospodarczego (powyżej 1% PKB)?</li> <li>9. Czy fundusz realizował inwestycje lub udzielał pożyczek przedsiębiorstwom dotkniętym kryzysem wywołanym pandemią COVID-19?</li> <li>10. Czy został określony mandat funduszu do aktywnego zarządzania spółkami, w których posiada udziały?</li> </ol>
Obszar 3. Zarządzanie organizacją ( <i>governance</i> )
<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Czy fundusz publikuje informacje na temat dokładnej struktury organizacyjnej wraz z podziałem kompetencji?</li> <li>12. Czy fundusz publikuje zasady dotyczące zatrudniania zewnętrznych menedżerów zarządzających aktywami (jeśli menedżerowie zewnętrzni są zatrudniani)?</li> <li>13. Czy fundusz publikuje raporty okresowe (roczne, kwartalne) wraz z kwotą aktywów, którą zarządza?</li> <li>14. Czy fundusz podlega audytowi niezależnego audytora i publikuje wyniki audytów?</li> <li>15. Czy fundusz publikuje zasady etyczne dotyczące pracowników?</li> </ol>
Obszar 4. Zarządzanie portfelem inwestycyjnym
<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Czy fundusz publikuje strategię inwestycyjną uwzględniającą strategiczną alokację aktywów?</li> <li>17. Czy fundusz publikuje strategię zarządzania ryzykiem inwestycyjnym?</li> <li>18. Czy fundusz podaje osiąganą roczną stopę zwrotu oraz zewnętrzne wskaźniki (benchmarki), do których ją odnosi?</li> <li>19. Czy fundusz podaje regularne informacje (co najmniej roczne) o swoim portfelu inwestycyjnym w ujęciu klas aktywów, geograficznym oraz branżowym?</li> <li>20. Czy fundusz podaje informacje o zatrudnianych menedżerach zewnętrznych oraz aktywach, którymi zarządzają (jeśli menedżerowie są zatrudniani)?</li> </ol>
Obszar 5. Realizacja celów środowiskowych, społecznych i etycznych
<ol style="list-style-type: none"> <li>21. Czy fundusz uwzględnia cele zrównoważonego rozwoju w procesie zarządzania aktywami?</li> <li>22. Czy fundusz inwestuje w projekty o pozytywnym wpływie środowiskowym?</li> <li>23. Czy fundusz inwestuje w projekty o pozytywnym wpływie społecznym?</li> <li>24. Czy fundusz publikuje zasady etyczne dotyczące przeprowadzania procesu inwestycyjnego?</li> <li>25. Czy fundusz prowadzi lub wspiera działalność mającą na celu poprawę jakości inwestowania (wydawanie publikacji naukowych, organizacja konferencji, paneli dyskusyjnych itp.)?</li> </ol>

Źródło: opracowanie własne.

Źródłem informacji wykorzystanym do oceny każdego funduszu była jego strona internetowa, w tym wszystkie publikacje, dokumenty i akty prawne, które się na niej znajdowały, a także akt prawny powołujący fundusz. Dodatkowym źródłem w przypadku funduszy będących członkami IFSWF był raport samooceny spełnienia zasad z Santiago opublikowany na stronie tej organizacji. W przypadku kryteriów dotyczących publikacji raportów okresowych rokiem, który podlegał ocenie, był rok 2019. Wynika to z długiego okresu raportowania w przypadku niektórych funduszy, co z kolei sprawia, że nie podały one jeszcze pełnej informacji o swojej działalności za 2020 r.

#### **4. Ocena działalności państwowych funduszy majątkowych krajów Unii Europejskiej**

Podejście do rynku państwowych funduszy majątkowych zastosowane w niniejszym artykule łączy definicje SWF przyjmowane przez dwie główne instytucje zajmujące się badaniem tego rynku – SWF Institute oraz IE Centre for the Governance of Change (IE CGC)<sup>1</sup>. Zestawienie SWF krajów UE przedstawione w tabeli 1 powstało na podstawie list SWF opracowanych przez SWFI (*Top 89 Largest...* 2020) oraz IE CGC (*Sovereign Wealth...* 2020, s. 98–100). Takie podejście pozwala na pokazanie szerokiej perspektywy SWF działających w krajach UE.

Spośród 27 krajów członkowskich Unii Europejskiej 12 krajów posiada obecnie SWF, przy czym żaden z tych krajów nie posiada więcej niż jednego tego typu podmiotu. Należy przy tym wskazać, że liczba ta może się różnić w zależności od przyjętej definicji SWF. Na wspomniane duże rozbieżności definicyjne wskazuje to, że jedynie dwa spośród 12 funduszy znajdują się na obu listach SWF publikowanych przez wymienione instytucje. Lista funduszy wraz podstawowymi informacjami o nich została zaprezentowana w tabeli 2. Warto wspomnieć, że pewne cechy państwowego funduszu majątkowego spełnia również Polski Fundusz Rozwoju (PFR), ale ponieważ nie jest on wymieniany jako SWF przez żadną ze wskazanych instytucji, nie został uwzględniony w niniejszym opracowaniu.

Większość SWF powstała lub została przekształcona z istniejącego wcześniej podmiotu publicznego po 2010 r., ale w części z wymienionych w tabeli krajów (Francja, Irlandia) państwowe fundusze majątkowe istniały już wcześniej. Zdecydowana większość z nich znajduje się w posiadaniu „starych” krajów członkowskich, tzn. krajów, które były członkami UE przed 2004 r., z dwoma wyjątkami – Cyprem oraz Maltą. Spośród SWF krajów UE największymi aktywami zarządzają

---

<sup>1</sup> Definicja SWF stosowana przez SWFI – zob. (*What Is a Sovereign...* 2020b), natomiast definicja stosowana przez IE CGC – zob. (Capapé i Guerrero Blanco 2013).

Tabela 2. Zestawienie podstawowych informacji o SWF krajów członkowskich Unii Europejskiej

Fundusz	Kraj	Rok powstania/ przekształcenia w SWF	Aktywa (w mld USD)	
			SWFI	IE CGC
Nuclear Waste Disposal Fund (KENFO)	Niemcy (DE)	2017	26,01	–
Österreichische Beteiligungs AG (ÖBAG)	Austria (AT)	2015	25,81	–
Ireland Strategic Investment Fund (ISIF)	Irlandia (IE)	2014	16,91	19,66
Solidium	Finlandia (FI)	2008	9,31	–
Bpifrance	Francja (FR)	2012	–	4,67
CDP Equity	Włochy (IT)	2011	–	4,23
Federal Holding and Investment Company (SFPI-FPIM)	Belgia (BE)	2006	2,70	–
Hellenic Corporation of Assets and Participations (HCAP)	Grecja (GR)	2016	1,56	–
National Development and Social Fund (NDSF)	Malta (MT)	2015	0,64	0,53
Luxembourg Intergenerational Sovereign Fund (FSIL)	Luksemburg (LU)	2014	0,27	–
COFIDES	Hiszpania (ES)	1988	–	0,20
National Investment Fund (NIF)	Cypr (CY)	2019	–	·
Liczba funduszy	12	Suma aktywów <sup>a</sup>	95,06	

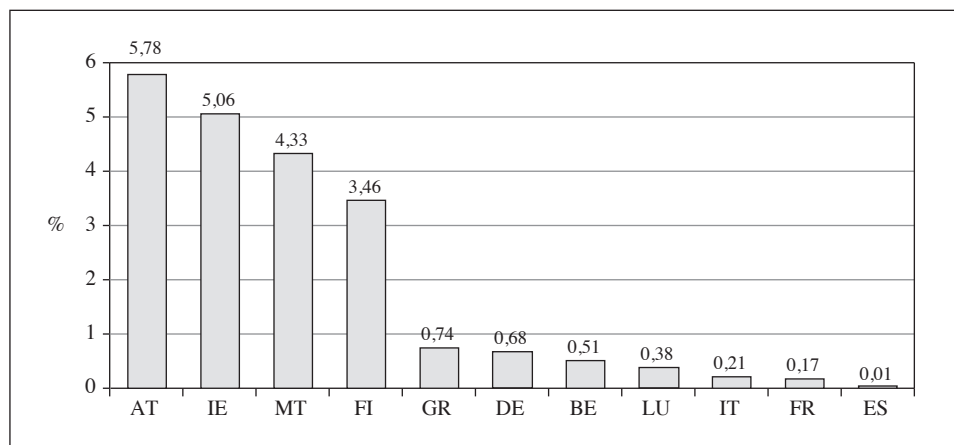
<sup>a</sup> Ze względu na brak danych suma nie uwzględnia aktywów SWF Cypru. W przypadku różnych danych o wartości aktywów posiadanych przez dany SWF do obliczeń została przyjęta wyższa wartość. Uwaga: fundusze zostały ułożone w kolejności malejących aktywów. Znak „–” oznacza, że fundusz nie znalazł się na liście SWF opublikowanej przez daną instytucję, a znak „·” wskazuje, że fundusz znalazł się na liście, ale nie została podana wartość aktywów, którymi zarządza.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Top 89 Largest... 2020*; *Sovereign Wealth... 2020*, s. 98–100).

SWF Niemiec, Austrii i Irlandii. Są to jednak wartości aktywów, które plasują te fundusze poza 30 największymi SWF na świecie, w ujęciu przedstawianym zarówno przez SWFI (*Top 89 Largest... 2020*), jak i przez IE CGC (*Sovereign Wealth... 2020*).

Całkowita wartość aktywów SWF krajów UE w 2019 r. wynosiła 95,06 mld USD. Dla porównania wartość wszystkich 94 SWF uwzględnionych przez IE CGC (*Sovereign Wealth... 2020*) wynosiła 9,34 bln USD, a wartość aktywów 89 funduszy z listy SWFI (*Top 89 Largest... 2020*) wynosiła 7,92 bln USD, co oznacza, że

aktywa funduszy z UE stanowią jedynie odpowiednio ok. 1,02% oraz 1,20% całości SWF. Co więcej, wartość aktywów wszystkich SWF krajów UE to tylko ok. 9,08% wartości aktywów największego SWF na świecie, norweskiego GPF. Są to więc mało znaczące aktywa na światowym rynku tych podmiotów, mogą jednak być istotne, jeśli chodzi o inwestycje w gospodarki krajowe. Na rys. 2 przedstawiono porównanie wielkości aktywów zarządzanych przez SWF z nominalnym PKB kraju pochodzenia.



Rys. 2. Aktywa zarządzane przez SWF krajów Unii Europejskiej jako % nominalnego PKB kraju posiadającego w 2019 r.

Uwaga: w przypadku dwóch różnych danych o wartości aktywów danego SWF do obliczeń przyjęto wyższą wartość. Ze względu na brak danych nie uwzględniono SWF Cypru.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Top 89 Largest...* 2020; *Sovereign Wealth...* 2020, s. 98–100; *World Development...* 2020).

Podobnie jak w przypadku światowego rynku SWF fundusze krajów UE są heterogeniczne, a więc zróżnicowane pod względem stawianych przed nimi celów, pełniących funkcji, posiadanego portfela aktywów, motywów powstania, źródeł pochodzenia kapitału oraz struktury organizacyjnej. W tabeli 3 przedstawiono klasyfikację SWF krajów UE w podziale na kategorie i podkategorie zgodnie z podziałem IFSWF. Większość spośród SWF zarządzanych przez kraje UE stanowią fundusze strategiczne – aż dziewięć na dwanaście podmiotów pełni taką funkcję, z czego jeden łączy ją z pełnieniem funkcji stabilizacyjnej. Zadaniem sześciu funduszy z tej kategorii jest inwestowanie w sektory o znaczeniu strategicznym, przy czym są one rozumiane w różny sposób. Cztery spośród funduszy strategicznych pełni nadzór właścicielski nad spółkami skarbu państwa, a trzy

fundusze są odpowiedzialne za przyciąganie bezpośrednich inwestycji zagranicznych do krajowych gospodarek.

Pozostałe trzy SWF krajów UE są funduszami o charakterze oszczędnościowym. Należy zauważyć, że tylko w przypadku SWF Cypru motywem utworzenia była chęć zagospodarowania nadwyżek pochodzących z eksploatacji surowców naturalnych. Motywy powstania wszystkich pozostałych funduszy były niezwiązane z eksploatacją surowców lub zagospodarowaniem nadmiernych rezerw dewizowych.

Tabela 3. Podział SWF krajów Unii Europejskiej na kategorie i podkategorie zgodnie z klasyfikacją IFSWF

Fundusz	Kategoria			Podkategoria			
	oszczędnościowy	stabilizacyjny	strategiczny	nadzór właścicielski nad przedsiębiorstwami państwowymi	poprawa płynności krajowego rynku kapitałowego	przyciąganie bezpośrednich inwestycji zagranicznych	inwestycje w sektorze o znaczeniu strategicznym
KENFO (Niemcy)	x						
FSIL (Luksemburg)	x						
NIF (Cypr)	x						
NDSF (Malta)		x	x				x
Solidium (Finlandia)			x	x			
SFPI-FPIM (Belgia)			x	x			x
ÖBAG (Austria)			x	x		x	
ISIF (Irlandia)			x				x
Bpifrance (Francja)			x			x	x
CDP Equity (Włochy)			x			x	x
COFIDES (Hiszpania)			x				x
HCAP (Grecja)		x	x	x			

Źródło: opracowanie własne na podstawie klasyfikacji IFSWF (*What Is a Sovereign...* 2020a).

Ocena państwowych funduszy majątkowych krajów członkowskich UE została przedstawiona w tabeli 4. Średni wynik funduszy ocenianych w badaniach to 63,7 pkt. Najlepiej ocenione zostały podstawy instytucjonalne funduszy – średni wynik w tym obszarze to 19,2 pkt na 20 pkt możliwych do uzyskania. Średnio powyżej 10 pkt SWF uzyskały również w obszarach zarządzania organizacją (12,7 pkt) oraz zarządzania portfelem (12,0 pkt). W obszarze wspierania polityki



gospodarczej średnia ocena wyniosła 10,0 pkt, a najgorzej oceniona została realizacja celów środowiskowych, społecznych i etycznych – średnia ocena to 9,8 pkt.

Tabela 4. Wyniki oceny SWF krajów członkowskich Unii Europejskiej według wskaźnika oceny państwowych funduszy majątkowych

Fundusz	Wynik	Obszar 1 – podstawy instytucjonalne	Obszar 2 – wspieranie polityki gospodarczej	Obszar 3 – zarządzanie organizacją ( <i>governance</i> )	Obszar 4 – zarządzanie portfelem inwestycyjnym	Obszar 5 – realizacja celów środowiskowych, społecznych i etycznych
ISIF (Irlandia)	82	20	16	10	18	18
HCAP (Grecja)	78	20	10	20	16	12
ÖBAG (Austria)	70	18	14	14	12	12
COFIDES (Hiszpania)	68	20	6	12	14	16
Solidium (Finlandia)	68	16	12	14	16	10
Bpifrance (Francja)	66	20	10	16	6	14
FSIL (Luksemburg)	66	20	8	16	18	4
KENFO (Niemcy)	64	20	6	14	12	12
CDP Equity (Włochy)	62	18	12	14	14	4
NDSF (Malta)	60	18	10	12	16	4
SFPI-FPIM (Belgia)	56	20	12	10	2	12
NIF (Cypr)	24	20	4	0	0	0
Średnia	63,7	19,2	10,0	12,7	12,0	9,8

Źródło: opracowanie własne.

Najwyżej oceniony został irlandzki ISIF, który uzyskał 82 pkt, a najniżej – fundusz cypryjski NIF, który otrzymał 24 pkt. Rozstęp ocen wyniósł zatem 58 pkt. Bez uwzględnienia SWF Cypru, który był jednym funduszem z oceną poniżej 50 pkt, rozstęp zmniejsza się do 24 pkt. Oprócz ISIF wysoko oceniony został również grecki HCAP – 78 pkt. Pozostałe fundusze uzyskały zdecydowanie mniejszą liczbę punktów, ale wynik aż ośmiu funduszy zmieścił się w przedziale 60–70 pkt. Niższe oceny uzyskały tylko SFPI-FPIM z Belgii (56 pkt) oraz wspomniany już NIF.

W przypadku każdego funduszu podstawy instytucjonalne zostały ocenione bardzo wysoko. Tym samym jest to obszar, który nie wymaga istotnej poprawy. Duża część funduszy odnotowała natomiast bardzo niskie oceny w zakresie



wspierania polityki gospodarczej. W szczególności dotyczy to funduszy COFIDES (Hiszpania), FSIL (Luksemburg), KENFO (Niemcy) oraz NIF (Cypr), które uzyskały poniżej 10,0 pkt. Taki wynik jest skutkiem tego, że żaden z nich nie podjął działań mających na celu wsparcie gospodarki w sytuacji związanej z kryzysem wywołanym pandemią. Ponadto spośród wymienionych podmiotów tylko COFIDES publikuje ograniczoną ocenę ekonomiczno-społecznego wpływu swojej działalności. Może to być związane z funkcją pełnioną przez fundusz, ponieważ wszystkie analizowane fundusze oszczędnościowe (FSIL, KENFO i NIF) zostały w tym obszarze ocenione nisko. Wobec bardzo silnego kryzysu gospodarczo-społecznego w całej UE powinny one jednak wdrożyć działania mające na celu poprawę w tym obszarze. Bardzo wysoko został oceniony w tym zakresie ISIF, m.in. za uruchomienie subfunduszu w celu inwestycji w małe i średnie przedsiębiorstwa działające w branżach silnie dotkniętych pandemią (Pandemic Stabilisation and Recovery Fund) oraz publikowanie półrocznych raportów oceny wpływu ekonomiczno-społecznego swojej działalności, co zasługuje na miano dobrej praktyki.

Większość funduszy uzyskała umiarkowanie dobre wyniki w obszarze *governance*. Maksymalną ocenę uzyskał grecki HCAP, który publikuje bardzo szczegółowe informacje dotyczące zasad i praktyki zarządzania organizacją. Dobre wyniki uzyskały również Bpifrance (Francja) oraz FSIL (Luksemburg). Uwagę zwraca bardzo niski wynik osiągnięty przez ISIF, który jest efektem niejasnej struktury organizacyjnej funduszu. Działa on w dużym stopniu niezależnie, ale stanowi część większego podmiotu państwowego zarządzającego różnymi funduszami państwowymi (National Treasury Management Agency) i nie raportuje tym samym dużej części swoich działań. Wskazany podmiot robi to z kolei zbyt ogólnie, by dało się to odnieść do ISIF. Tym samym powstaje szara strefa, która powoduje, że ocena jakości zarządzania organizacją jest bardzo niska w odniesieniu do ogólnego wyniku. W tym obszarze niskie wyniki uzyskały również SPFI-FPIM (Belgia) oraz NIF, który otrzymał zaledwie 4 pkt.

W obszarze zarządzania portfelem inwestycyjnym, podobnie jak w obszarze zarządzania organizacją, zdecydowana większość ocenianych funduszy uzyskała dobry wynik. Tylko trzy fundusze uzyskały wynik zdecydowanie poniżej średniej – były to Bpifrance oraz ponownie SPFI-FPIM i NIF. W pierwszym przypadku jest to efekt struktury funduszu – duża część środków inwestowana jest w formie funduszu funduszy (*fund of funds*), a więc Bpifrance inwestuje w inne fundusze, które dopiero inwestują w aktywa. Poprzestaje on w związku z tym na publikacji informacji o firmach zarządzających tymi funduszami, nie publikuje natomiast informacji o ich portfolio inwestycyjnym w ujęciu geograficznym i branżowym ani informacji o stopie zwrotu i benchmarkach, nawet gdyby miały dotyczyć one

tylko zamkniętych inwestycji. Ponadto nie publikuje swojej strategii inwestycyjnej. To wszystko składa się na niską ocenę jakości zarządzania portfelem.

W ostatnim z analizowanych obszarów szczególnie dobrze oceniony został ISIF, który uzyskał 18 pkt. Fundusz dużą część środków inwestuje w projekty o pozytywnym wpływie środowiskowym oraz społecznym. W tym zakresie wysoką ocenę otrzymał również COFIDES, który bardzo mocno włączył cele związane ze zrównoważonym rozwojem do swojego procesu inwestycyjnego. Z drugiej strony duża część funduszy została oceniona słabo lub bardzo słabo w tym obszarze. Dotyczy to funduszy FSIL, CDP Equity (Włochy), NDSF (Malta), NIF, a w pewnym stopniu również Solidium (Finlandia). Wymienione fundusze w niewielkim stopniu uwzględniają kwestie związane ze środowiskiem oraz społecznym wpływem działalności podmiotów, w które inwestują, lub nie uwzględniają ich wcale. Wobec zmiany klimatu, jak i coraz większej powszechności włączania oceny takich kwestii w proces inwestycyjny przez SWF oraz innych inwestorów instytucjonalnych na świecie wymienione fundusze powinny wdrożyć działania w tym zakresie.

Średnie wyniki dotyczące poszczególnych kryteriów zostały przedstawione w tabeli 5. Fundusze zostały ocenione najwyżej w zakresie kryteriów celu funkcjonowania (kryterium 1), dopuszczalnych klas aktywów oraz alokacji geograficznej inwestycji (kryterium 2), regulacji w zakresie nadzoru nad funduszem (kryterium 4) oraz wsparcia długoterminowej polityki gospodarczej (kryterium 6). W przypadku wszystkich wymienionych kryteriów każdy z ocenianych funduszy otrzymał maksymalną liczbę punktów. Wysoko zostały również ocenione w zakresie kryterium 5, odnoszącego się do regulacji dotyczących wycofywania środków z funduszu i wypłaty zysków (3,7 pkt), oraz kryterium 3, dotyczącego procedur powoływania osób na najważniejsze stanowiska i stosowanych wobec nich wymogów (3,5 pkt).

Tabela 5. Uśrednione wyniki oceny według poszczególnych kryteriów wskaźnika oceny państwowych funduszy majątkowych uzyskane przez SWF krajów członkowskich Unii Europejskiej

Obszar/kryterium	Średni wynik
Obszar 1. Podstawy instytucjonalne funduszu	19,2
1. Cel funkcjonowania/ misja	4,0
2. Dopuszczalne klasy aktywów oraz alokacja geograficznej inwestycji	4,0
3. Procedury powoływania osób na najważniejsze stanowiska zarządcze w funduszu i wymogi dla kandydatów	3,5
4. Regulacje dotyczące nadzoru nad funduszem	4,0
5. Regulacje dotyczące wycofywania środków z funduszu oraz wypłat bieżących zysków	3,7

cd. tabeli 5

Obszar/kryterium	Średni wynik
Obszar 2. Wsparcie polityki gospodarczej	10,0
6. Wsparcie długoterminowej polityki gospodarczej	4,0
7. Okresowa (co najmniej roczna) ocena wpływu ekonomiczno-społecznego działalności inwestycyjnej	1,0
8. Wielkość funduszu jest istotna w kontekście potencjalnego wykorzystania w przypadku kryzysu gospodarczego (powyżej 1% PKB)	1,3
9. Fundusz realizował inwestycje lub udzielał pożyczek przedsiębiorstwom dotkniętym kryzysem wywołanym pandemią COVID-19	1,3
10. Określony mandat funduszu do aktywnego zarządzania spółkami, w których posiada udziały	2,2
Obszar 3. Zarządzanie organizacją ( <i>governance</i> )	12,3
11. Informacje na temat dokładnej struktury organizacyjnej wraz z podziałem kompetencji	2,8
12. Zasady dotyczące zatrudniania zewnętrznych menedżerów zarządzających aktywami (jeśli menedżerowie zewnętrzni są zatrudniani)	2,5
13. Raporty okresowe (roczne, kwartalne) wraz z kwotą aktywów, którymi zarządza	2,0
14. Audytowany przez niezależnego audytora, publikacja wyników audytów	2,8
15. Zasady etyczne dotyczące pracowników	2,2
Obszar 4. Zarządzanie portfelem inwestycyjnym	12,0
16. Strategia inwestycyjna uwzględniającą strategiczną alokację aktywów	2,5
17. Strategia zarządzania ryzykiem inwestycyjnym	2,0
18. Osiągana roczna stopa zwrotu oraz zewnętrzne wskaźniki (benchmarki), do których jest odnoszona	1,5
19. Regularne informacje (co najmniej roczne) o portfelu inwestycyjnym w ujęciu klas aktywów, geograficznym oraz branżowym	3,0
20. Informacje o zatrudnianych menedżerach zewnętrznych oraz aktywach, którymi zarządzają (jeśli menedżerowie są zatrudniani)	3,0
Obszar 5. Realizacja celów środowiskowych, społecznych i etycznych	9,8
21. Uwzględnianie celów zrównoważonego rozwoju w procesie zarządzania aktywami	2,3
22. Inwestycje w projekty o pozytywnym wpływie środowiskowym	1,8
23. Inwestycje w projekty o pozytywnym wpływie społecznym	2,8
24. Zasady etyczne dotyczące przeprowadzania procesu inwestycyjnego	2,2
25. Działalność mająca na celu poprawę jakości inwestowania (wydawanie publikacji naukowych, organizacja konferencji, paneli dyskusyjnych itp.)	0,7

Źródło: opracowanie własne.

Fundusze zostały ocenione najgorzej według kryteriów związanych z prowadzeniem działalności mającej na celu poprawę jakości inwestowania (kryterium 25) – tylko 0,7 pkt, a także z okresową oceną wpływu ekonomiczno-społecznego prowadzonej działalności inwestycyjnej (kryterium 7) – średnio 1,0 pkt. Niskie oceny odnotowały także w zakresie kryteriów 7 oraz 8, a więc w odniesieniu do wielkości gospodarki ich kraju oraz działań związanych ze wsparciem gospodarki w związku z kryzysem wywołanym pandemią – w przypadku obu średnia ocena wyniosła 1,3 pkt.

## 5. Podsumowanie i wnioski

Biorąc pod uwagę wyniki uzyskane przez państwowe fundusze majątkowe krajów UE w ocenie według wskaźnika SWF, można stwierdzić, że zostały one ocenione umiarkowanie dobrze. Do ich mocnych stron zaliczyć można podstawy instytucjonalne, a także zarządzanie samymi organizacjami oraz zarządzanie portfelem inwestycyjnym, chociaż w tych obszarach istnieją pewne kwestie, które zostały ocenione nisko, jak np. bieżące raportowanie czy publikowanie informacji o stopach zwrotu i benchmarkach. Słabe strony działalności analizowanych SWF to realizacja celów środowiskowych, społecznych i etycznych, a także wspieranie polityki gospodarczej. Biorąc pod uwagę wyzwania związane z odbudową gospodarek po kryzysie spowodowanym pandemią oraz kryzysem klimatycznym, powinny one ulec zdecydowanej poprawie w najbliższych latach. Warto przy tym zwrócić uwagę, że we wszystkich obszarach zidentyfikowane zostały fundusze, których działalność można uznać za dobrą praktykę i to one mogą stanowić wzór dla funduszy, które uzyskały niższe oceny. Doświadczenia te mogą być również przydatne dla państwowych funduszy majątkowych, które będą w przyszłości powstawać w krajach członkowskich UE.

## Literatura

- Aizenman J., Glick R. (2009), *Sovereign Wealth Funds: Stylized Facts about their Determinants and Governance*, „International Finance”, vol. 12, nr 3, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2362.2009.01249.x>.
- Bagnall A.E., Truman E.M. (2011), *IFSWF Report on Compliance with the Santiago Principles: Admirable but Flawed Transparency, Policy Brief*, PB11-14, Peterson Institute for International Economics, Washington, D.C.
- Bagnall A.E., Truman E.M. (2013), *Progress on Sovereign Wealth Fund Transparency and Accountability: An Updated SWF Scoreboard, Policy Brief*, PB13-19, Peterson Institute for International Economics, Washington, D.C.

- Bahoo S., Alon I., Paltrinieri A. (2020), *Sovereign Wealth Funds: Past, Present and Future*, „International Review of Financial Analysis”, vol. 67, January, <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2019.101418>.
- Bortolotti B., Fotak V., Hogg Ch. (2020), *Sovereign Wealth Funds and the COVID-19 Shock: Economic and Financial Resilience in Resource-Rich Countries*, „BAFFI CAREFIN Centre Research Paper”, nr 147/2020, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3665993>.
- Bortolotti B., Fotak V., Loss G. (2017), *Taming Leviathan: Mitigating Political Interference in Sovereign Wealth Funds' Public Equity Investments*, „BAFFI CAREFIN Centre Research Paper”, nr 64/2017, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3088430>.
- Capapé J., Guerrero Blanco T. (2013), *More Layers than an Onion: Looking for a Definition of Sovereign Wealth Funds*, „ESADE Business School Research Paper”, nr 21, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2391165>.
- Clark G.L., Monk A. (2010), *Government of Singapore Investment Corporation (GIC): Insurer of Last Resort and Bulwark of Nation-State Legitimacy*, „The Pacific Review”, vol. 23, nr 4, <https://doi.org/10.1080/09512748.2010.495997>.
- Megginson W.L., Fotak V. (2015), *Rise of the Fiduciary State: A Survey of Sovereign Wealth Fund Research*, „Journal of Economic Surveys”, vol. 29, nr 4, <https://doi.org/10.1111/joes.12125>.
- Megginson W.L., López D., Malik A. (2020), *The Rise of State-Owned Investors: Sovereign Wealth Funds and Public Pension Funds*, „Annual Review of Financial Economics”, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3712690>.
- Raymond H. (2010), *Sovereign Wealth Funds as Domestic Investors of Last Resort during Crises*, „International Economics”, vol. 123, March, [https://doi.org/10.1016/S2110-7017\(13\)60016-5](https://doi.org/10.1016/S2110-7017(13)60016-5).
- Sovereign Wealth Funds 2019. Managing Continuity, Embracing Change* (2020), red. J. Capapé, IE Center for the Governance of Change, IE University, Spain.
- Stone S.E., Truman E.M. (2016), *Uneven Progress on Sovereign Wealth Fund Transparency and Accountability, Policy Brief*, PB16-18, Peterson Institute of International Economics, Washington, D.C.
- Top 89 Largest Sovereign Wealth Fund Ranking by Total Assets* (2020), SWF Institute, <https://www.swfinstitute.org/fund-rankings/sovereign-wealth-fund> (data dostępny: 2.09.2020).
- Truman E.M. (2007), *The Management of China's International Reserves: China and a SWF Scoreboard*, Paper Prepared for Conference on China's Exchange Rate Policy, Peterson Institute of International Economics, October 19, Washington, D.C.
- Truman E.M. (2009), *A Blueprint for Sovereign Wealth Fund Best Practices*, „Revue d'économie Financière”, vol. 9, nr 1, <https://doi.org/10.3406/ecofi.2009.5526>.
- What Is a Sovereign Wealth Fund?* (2020a) (w:) *Investing for Resilience: IFSWF Annual Review 2019*, International Forum of Sovereign Wealth Funds, <https://ifswfreview.org/2019/what-sovereign-wealth-fund> (data dostępny: 20.09.2020).
- What Is a Sovereign Wealth Fund?* (2020b), SWF Institute, <https://www.swfinstitute.org/research/sovereign-wealth-fund> (data dostępny: 29.09.2020).
- World Development Indicators Database* (2020), <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators#> (data dostępny: 1.10.2020).

## **The Sovereign Wealth Funds of European Union Member States**

(Abstract)

*Objective:* The article has two objectives: to evaluate the activities of the sovereign wealth funds of EU member states, and to identify the strengths and weaknesses in their functioning.

*Research Design & Methods:* The study uses the original Indicator of Assessment of Sovereign Wealth Funds (the SWF Indicator), an analysis of information and data on these funds, and comparative analysis.

*Findings:* The activity of the sovereign wealth funds was assessed as moderately positive. Their strengths include their institutional foundations, governance and portfolio management. The weaknesses include a failure to achieve environmental, social and ethical goals, as well as the support of economic policy.

*Implications / Recommendations:* The implications presented in the paper show that sovereign wealth funds should take measures to address their weaknesses. For this purpose, they can rely on good practices identified in the study.

*Contribution:* A comprehensive assessment of the activities of EU Member States' sovereign wealth funds.

**Keywords:** sovereign wealth funds, SWF, economic development, economic policy, European Union.



## Lista recenzentów 2020

Anna Adamik  
Magdalena Ankiel  
Iwona Bąk  
Beata Bieszk-Stolorz  
Francisco Oliva Blázquez  
Joanna Błazyńska  
Sebastian Bobowski  
Dominika Bochańczyk-Kupka  
Anita Bocho-Janiszewska  
Ewa Chodakowska  
Paweł Churski  
Maciej Cieślukowski  
Nelly Daszkiewicz  
Ganna Duginets  
Madalina Dumitru  
Wojciech Dyduch  
Teresa Famulska  
Joanna Fila  
Stanisław Flejterski  
Piotr Franaszek  
Sławomir Franek  
Stanisław Hońko  
Monika Jagielska  
Jarosław Karpacz  
Mirosław Kłusek  
Krystyna Kmiotek  
Viktor Koziuk  
Robert Kurek  
Dagmara Lewicka  
Iga Magda  
Kamila Malewska

Edyta Małecka-Ziembińska  
Marek Masztalerz  
Marek Matejun  
Remigiusz Napiecek  
Tetiana Paientko  
Daniel Yordanov Pavlov  
Iwona Pawlas  
Michał Pietrzak  
Miguel Moreira Pinto  
Katarzyna Piórkowska  
David Ramsey  
Marzena Remlein  
Magdalena Rosińska-Bukowska  
Ewa Roszkowska  
Gabriela Roszyk-Kowalska  
Daniela Rupo  
Joanna Rutecka-Góra  
Hanna Sikacz  
Beata Skowron-Grabowska  
Marzena Strojek-Filus  
Katarzyna Szara  
Elżbieta Szczepankiewicz  
Adam Śliwiński  
Ilona Świątek-Barylska  
Rafał Ulatowski  
Damian Walczak  
Joanna Wiśniewska  
Joanna Wolszczak-Derlacz  
Anna Wójcik-Karpacz  
Ewelina Zarzycka





ISSN 1898-6447  
e-ISSN 2545-3238

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE  
31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27  
WYDAWNICTWO  
[www.uek.krakow.pl](http://www.uek.krakow.pl)

Artykuły są dostępne na stronie internetowej czasopisma  
[www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl](http://www.zeszyty-naukowe.uek.krakow.pl)

Sprzedaż książek prowadzi  
Księgarnia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
tel. 12 293-57-40, fax 12 293-50-11  
e-mail: [ksiegarnia@uek.krakow.pl](mailto:ksiegarnia@uek.krakow.pl)